

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA
OSTRAVA EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Bakalářská práce

Návrh podnikatelského plánu pro malou firmu v odvětví výroby nápojů
A Proposal of a Business Plan for a Small Company from Drinks Production Industry

Student:

Martin Doležal

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Jiří Franek, Ph.D.

Ostrava 2019

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Martin Doležal**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Téma: **Návrh podnikatelského plánu pro malou firmu v odvětví výroby nápojů**
A Proposal of a Business Plan for a Small Company from Drinks
Production Industry

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska zpracování podnikatelského plánu
 3. Analýza současného stavu podniku a podnikatelského prostředí
 4. Doporučení pro firmu a podnikatelský plán
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ČERVENÝ, Radim. *Business plán: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-511-4.
KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE. *Nová strategie modrého oceánu*. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-547-6.
SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Franek, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 10.05.2019



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně příloh, na téma: „Návrh podnikatelského plánu pro malou firmu v odvětví výroby nápojů“ vypracoval samostatně, pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce. Prohlašuji, že jsem uvedl všechny použité podklady a literaturu.

V Ostravě dne 10.5.2019



.....
Doležal Martin

Poděkování

Touto cestou bych rád poděkoval vedoucímu této bakalářské práce, panu Ing. Jiřímu Frankovi, Ph.D. za odborné vedení, podporu a cenné rady.

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Teoretická východiska zpracování podnikatelského plánu.....	4
2.1	Vymezení pojmů.....	4
2.1.1	Pojem podnikatel a obchodní závod	4
2.1.2	Typy podniků	4
2.1.3	Malé a střední podniky a jejich specifika.....	6
2.1.4	Přednosti a nevýhody malých a středních podniků.....	6
2.1.5	Oblasti podpory malých a středních podniků.....	7
2.1.6	Životní cyklus podniku	8
2.2	Organizační struktura a tým podle MBTI.....	9
2.3	Charakteristika metod analýzy podnikatelského prostředí	11
2.3.1	PEST Analýza	11
2.3.2	Porterův model pěti konkurenčních sil	12
2.3.3	Strategie modrého oceánu	14
2.4	Význam a popis obecné struktury podnikatelského plánu	15
2.4.1	Definice a struktura podnikatelského plánu	15
2.5	Popis jednotlivých částí podnikatelského plánu	16
2.5.1	Lean Canvas	16
2.5.2	Exekutivní souhrn	17
2.5.3	Popis podniku, produktů, služeb a analýza konkurence	18
2.5.4	Marketingová strategie.....	19
2.5.5	Management a organizace.....	21
2.5.6	Finanční plán.....	22
2.5.7	Závěr a zhodnocení rizik.....	22
2.6	Shrnutí teoretické části	24
3	Analýza současného stavu podniku a podnikatelského prostředí	25
3.1	Popis současného stavu podniku	25
3.1.1	Vznik společnosti	25
3.1.2	Historie.....	25
3.1.3	Základní údaje.....	26
3.1.4	Křivka živostnosti podniku	27
3.1.5	Současná vize, cíle a poslání.....	28
3.1.6	Cílový zákaznický segment a trh	29
3.1.7	Zhodnocení organizační struktury a managementu společnosti	29
3.2	Analýza trhu a konkurence v ČR na trhu s energetickými nápoji	30
3.2.1	Analýza trhu energetických nápojů v ČR	31
3.2.2	Vybrané makroekonomické faktory působící na trh s energetickými nápoji v ČR.....	32
3.3	Porterova analýza konkurenčního prostředí energetických nápojů v ČR.....	34
3.3.1	Největší hráči na trhu klasických energetických nápojů.....	36
3.3.2	Konkurence z oblasti inovativních a přírodních energetických nápojů	40
3.3.3	Marketingový mix 4P značky EREBOS Drink.....	42
3.3.4	Trendy odvětví energetických nápojů.....	43
3.3.5	Porovnání jednotlivých konkurenčních značek	44
3.4	Analýza současného zákazníka	45

3.4.1	Zhodnocení individuálních zákazníků	45
3.4.2	Analýza stávajících firemních zákazníků.....	46
3.4.3	Analýza příležitostí modrého oceánu	48
3.4.4	Shrnutí analýzy zákazníků a současného stavu podniku.....	49
4	Doporučení pro firmu a podnikatelský plán	50
4.1	Doporučení pro firmu	50
4.2	Podnikatelský plán.....	51
4.2.1	Lean Canvas	51
4.2.2	Exekutivní souhrn	51
4.2.3	Popis podniku.....	52
4.2.4	Produkt a služby	53
4.2.5	Přehled a analýza trhu	54
4.2.6	Marketingová strategie.....	54
4.2.7	Management a organizace.....	56
4.2.8	Finanční plán.....	57
4.2.9	Závěr a zhodnocení rizik.....	58
5	Závěr	60
	Seznam literatury.....	61
	Seznam zkratk.....	64
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	65
	Seznam Příloh.....	66

1 ÚVOD

Žijeme v době velmi vysokých nároků. Každý jedinec, každý systém a organizace jsou tlačeni k maximální efektivitě a výkonu. Z tohoto důvodu je nezbytné mít při zahájení i rozvoji společnosti jasný podnikatelský plán, aby bylo zamezeno neefektivitě, špatným krokům a tím i zbytečným ztrátám. V době, kdy je na trhu převyšující nabídka nad poptávkou, čeká každý konkurent na využití svých příležitostí. Cílem každé společnosti by měla být neustálá inovace a nalézání konkurenčních výhod, které vytváří nový prostor na trhu. Praktická část této bakalářské práce je věnována společnosti White s.r.o., která je momentálně se svým inovativním produktem v oblasti energetických nápojů téměř v takzvaném „modrém oceánu“. Tato bakalářská práce, podnikatelský plán pro malou firmu v oblasti výroby nápojů, by měla sloužit jako manuál k řízení na následující roky a má tak pomoci společnosti k růstu správným směrem, aby se ve svém modrém oceánu společnost udržela a dále expandovala.

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit aktuální stav a strategii společnosti White s.r.o., vytvořit kompletní podnikatelský plán pro tuto firmu, nalézt další příležitosti trhu, ve kterém se vyskytuje a určit organizační strukturu, aby se společnost byla schopná tohoto plánu držet a plnit ho.

Práce je členěna do tří kapitol. V první kapitole si objasníme nezbytná teoretická východiska, která slouží jako podklad pro sepsání a pochopení podnikatelského plánu. V druhé kapitole provedeme kompletní analýzu současného stavu firmy a jejího podnikatelského prostředí, z kterého vzejde poslední část – doporučení pro firmu a podnikatelský plán.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ZPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Tato teoretická část práce slouží k objasnění a vysvětlení základních pojmů pro pochopení podnikatelského plánu. Pro sepsání podnikatelského plánu je nezbytné znát důležité pojmy, typy podniků, kroky k založení podniku a specifika, výhody i nevýhody malých a středních podniků. Kapitola o teorii podnikatelského plánu definuje jeho jednotlivé části, účel a poslání. Tato teoretická část bude sloužit jako osnova pro praktickou část.

2.1 VYMEZENÍ POJMŮ

2.1.1 POJEM PODNIKATEL A OBCHODNÍ ZÁVOD

Pojmy Obchodního závodu a Podnikatele jsou definovány dle Nového občanského zákoníku.

Obchodní závod je základní jednotka všeho, díky čemu je realizován provoz obchodního závodu. Jedná se o soubor kapitálu, který slouží k provozování činnosti. Podle zákona č. 89/2018 Sb. Nového občanského zákoníku, v platném znění § 502, zní definice obchodního závodu: „Obchodní závod (dále jen "závod") je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.“ (Sb., Nový občanský zákoník č. 89/2012, 2012).

Definice Podnikatele je uvedena v Novém občanském zákoníku. Dle zákona č. 89/2018 Sb., Nového občanského zákoníku, v platném znění, Díl 5, je pokládán za podnikatele ten „Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“ (Sb., Nový občanský zákoník č. 89/2012, 2012).

2.1.2 TYPY PODNIKŮ

Rozdělení podniků můžeme provést dle mnoha charakteristik. Uvedeme si zde však tři základní rozdělení typů podniků, které jsou pro tuto bakalářskou práci podstatné.

Z Hlediska velikosti podniku určuje kritéria pro zařazení konkrétního podniku do kategorie velikosti příloha I Nařízení Komise (ES) č. 800/2008.

- a) **Mikropodnik:** Mikropodnikem je podnik, který zaměstnává méně než 10 osob a jeho roční obrat nepřesahuje 2 mil. EUR.
- b) **Malý podnik:** Malým podnikem je podnik, který zaměstnává méně než 50 osob a jeho roční obrat nepřesahuje 10 mil. EUR.
- c) **Střední podnik:** Středním podnikem je podnik, který zaměstnává méně než 250 osob, jeho obrat nepřesahuje 50 mil. EUR a výše aktiv nepřesahuje 43 mil. EUR

Podniky, které přesahují minimálně jedno z kritérií středního podniku, se řadí mezi velké podniky.

Z hlediska sektoru podnikání můžeme nalézt nejčastější rozdělení do čtyř základních sektorů podnikání

- a) **Primární sektor:** Podniky, které přímo využívají přírodní zdroje, např. zemědělství, těžební průmysl.
- b) **Sekundární sektor:** Zpracovatelský průmysl – podniky, které zpracovávají statky získané v primárním sektoru.
- c) **Terciální sektor:** Služby, doprava, banky.
- d) **Kvartérní sektor:** Je sektor založený na znalostech, zahrnuje především vědu a výzkum.

Z hlediska právní formy rozdělujeme druh podnikání do dvou základních skupin. Výběr právní formy podnikání je velice důležitým aspektem. Jsou zde velké rozdíly v podmínkách založení, ručení a provozu, Zakladatel by měl být tedy dostatečně informován o nevýhodách a výhodách jednotlivých forem podnikání.

a) Fyzická osoba

- Živnost volná,
- Živnost koncesovaná.

b) Právnícká osoba

- Veřejná obchodní společnost („v.o.s.“),
- Komanditní společnost („k.s.“),
- Společnost s ručením omezeným („s.r.o.“),
- Akciová společnost („a.s.“),
- Družstvo.

2.1.3 MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY A JEJICH SPECIFIKA

Tyto podniky lze rozdělit na malé, střední a velké. Nejčastěji je k tomuto dělení využíváno kritérium počtu zaměstnanců, dále se využívá výše aktiv a roční obrat. Drobným, malým

a středním podnikatelem je považován subjekt, který (Synek a Kislingerová, 2015):

- a) Zaměstnává méně než 250 zaměstnanců;
- b) Jeho aktiva/majetek nepřesahuje ekvivalent 43 mil. EUR;
- c) Jeho roční obrat nepřesahuje korunový ekvivalent 50 mil. EUR.

V ekonomikách rozvinutých zemí tvoří malé a střední podniky téměř 90 % všech podniků. Jejich vysokou podstatnost dokazuje i fakt, že se tyto podniky podílí na celkové zaměstnanosti ve výši 50–70 %, na tvorbě HDP mají příspěvek 30 až 70 % (Synek a Kislingerová, 2015).

Pojem malé a střední podnikání je v EU velmi často využíván. Neexistuje však jednoznačná horní hranice, která by tyto typy podniků rozdělovala. Opřít se můžeme o Českou legislativu, která se opírá o legislativu Evropské unie a je evropské legislativě podřazená. Z hlediska programů pro podporu malých a středních podniků je od roku 2005 v EU uplatňováno toto rozdělení (viz. tabulka 2-1).

TABULKA 2-1 VYMEZENÍ MASP

Kategorie podniků	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Aktiva celkem
střední	< 250	≤ 50 mil. EUR	≤ 43 mil. EUR
malé	< 50	≤ 10 mil. EUR	≤ 10 mil. EUR
mikro	<10	≤ 2 mil. EUR	≤ 2 mil. EUR

ZDROJ: (EU, 2003)

Důležitým faktem vymezujícím malé a střední podniky je také podmínka nezávislosti. Tato podmínka udává, že nesmí být více než 25 % podílu hlasovacím právem jiné společnosti, která nepatří do kategorie malých a středních podniků.

2.1.4 PŘEDNOSTI A NEVÝHODY MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ

Přednosti malých a středních podniků jsou zejména větší pružnost a citlivost na požadavky trhu. Tyto podniky jsou specifické jednoduchou organizační strukturou a ve většině případů jsou velmi aktivní v oblasti inovací. Tyto podniky jsou také podstatné pro rychlejší rozvoj menších měst a obcí (Synek a Kislingerová, 2015).

Mezi hlavní nevýhody malých a středních podniků patří nedostatečná kapitálová dostupnost – z investorského hlediska jsou malé a střední podniky rizikovým kapitálem, což zhoršuje dostupnost bankovních úvěrů a zvyšuje složitost získání soukromých investic. Další důležitou nevýhodou je špatná orientace v legislativních a daňových předpisech podnikatelského prostředí. Podniky tak často přichází o různé legislativní zvýhodnění, dotace a jiné. Problém také nastává v případě legislativních změn. Malým a středním podnikům déle trvá si těchto změn všimnout a implementovat je. V horších případech tak nastává pokutování a sankce podniků za nedodržení předpisů. Mezi další nevýhody můžeme řadit například ztížený přístup k veřejným dražbám, problémy se zapojováním do náročných výzkumných projektů, ztížené možnosti pro samostatné pronikání na zahraniční trhy (Synek a Kislingarová, 2015).

Tyto přednosti a nevýhody se promítají do efektivity a systematičnosti práce, která je v malých a středních podnicích nižší než ve velkých podnicích. Podniková organizační struktura bývá často nejasná a manažeři mívají tendenci stávat se mikro manažery, tedy manažery, kteří mají problém s delegováním úkolů a často je sami vykonávají, čímž snižují svou, i podnikovou efektivitu.

K neúspěchu malých a středních podniků dochází z mnoha důvodů. V prvních fázích podnikání je důležité, aby si podnikatel uvědomil, zda má dostatečnou motivaci k podnikání, která je nutná v těžkých začátcích, které podnikání provází. Také jsou důležité osobní předpoklady podnikatele pro podnikání. Pozdější neúspěchy podnikání způsobuje často nevhodně zvolený podnikatelský záměr, například kvůli silné tržní konkurenci a nedostatečně zpracovanému podnikatelskému plánu. V dalších fázích podnikání má velmi důležitou roli lidský faktor. Je velmi důležité volit správné zaměstnance, udržovat jejich motivaci, příjemné prostředí a kvalitní komunikaci (Veber, kol., 2008).

Častým problémem z praxe malých a středních podniků je jejich izolovanost. Řešením této izolovanosti je nejčastěji spojení s jiným malým a středním podnikem za účelem vytváření podnikatelských sítí. Tyto podniky představují společenství, které soustřeďují své zdroje na jednotný podnikatelský záměr.

2.1.5 OBLASTI PODPORY MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ

Malým a středním podnikům je věnována zvláštní pozornost. Tyto podniky doprovází, oproti velkým podnikům, větší komplikace a určité znevýhodnění při vzniku a prvotním růstu firmy. A není tomu tak pouze v prostředí České republiky, určité formy podpory nalezneme

ve všech vyspělejších zemích světa. V České republice je tato podpora podložena zákonem č. 47/2002 Sb.

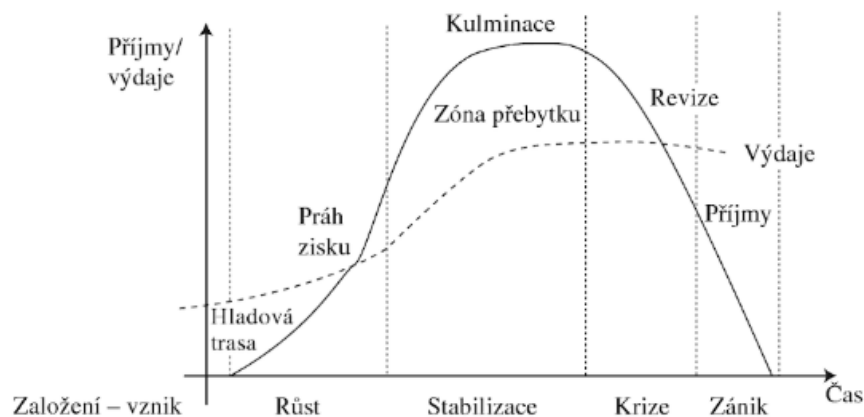
Oblasti podpory dle zákona č.47/2002 Sb. § 3 jsou: projekty zaměřené na investice, výchovu a vzdělávání ve vzdělávacích programech středních škol ukončených výučním listem, zvyšování odbornosti dospělých, hospodářské a technické poradenství, projekty sdružení pro rozvoj malých a středních podnikatelů k posílení jejich postavení na trhu, získávání informací o podnikání, projekty výzkumu a vývoje, jejichž výsledky malí a střední podnikatelé využívají, projekty v regionech se soustředěnou podporou státu a v ostatních regionech, jejichž podporování státem je žádoucí z jiných důvodů. Také projekty vytváření nových pracovních míst, navazování kontaktů, spolupráce se zahraničními partnery, účast na vnitrostátních i zahraničních výstavách a veletrzích. Zavedení systémů zajišťujících zvýšení kvality produkce a řízení podniků a využití služeb podporujících zvýšení konkurenceschopnosti. Projekty zaměřené na investice spojené s ochranou životního prostředí, poskytování technických informací a poradenských služeb nebo vybraných provozních nákladů určených na činnosti spojené s ochranou životního prostředí.

Podpora se dle § 4 druhého odstavce poskytuje ve formě návratné finanční výpomoci, dotace služeb nebo služby za zvýhodněnou cenu, finančního příspěvku, záruky, nebo úvěru se sníženou úrokovou sazbou.

Poskytování podpory musí být vždy v souladu s pravidly pro poskytování veřejné podpory. Dle tohoto zákona je definováno, v jakých případech na podporu není nárok. V souladu se zákonem 47/2002. Sb. byla zřízena agentura CzechInvest, která má pravomoc hospodařit s majetkem státu.

2.1.6 ŽIVOTNÍ CYKLUS PODNIKU

Životní cyklus podniku a jeho jednotlivé fáze lze znázornit například pomocí modelu Millera a Friesena (viz. obrázek 2-1). Tento model znázorňuje 4 základní fáze: růst, stabilizace, krize a zánik. Většina podniků však všemi těmito fázemi neprojde, jelikož je cílem manažerů společnosti udržet podnik fungující stabilně a dlouhodobě. Krize a zánik potká ty podniky, které nereagují včas na změnu. Řízení neustálé změny je velmi důležitá součást činnosti managementu, která se v dnešním stále se rychleji měnícím světě neustále zdůrazňuje. Manažeři podniku musí včas a správně analyzovat jednotlivé jevy uvnitř u vně podniku a poté na tyto jevy včas a správně reagovat (Synek a Kislingerová, 2015).

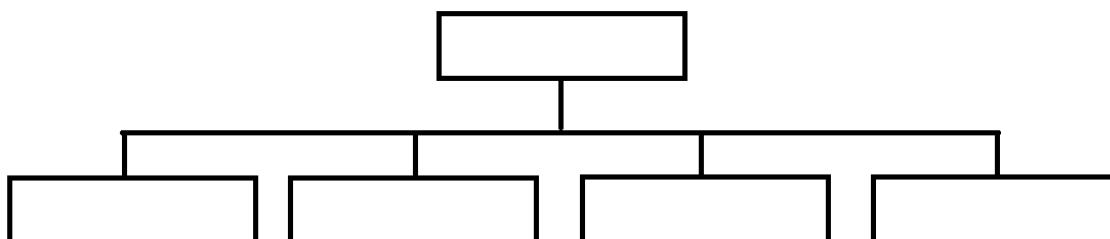


OBRÁZEK 2-1 ŽIVOTNÍ CYKLUS PODNIKU
ZDROJ: (SYNEK A KISLINGEROVÁ, 2015)

2.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA A TÝM PODLE MBTI

Organizační struktura podniku je nutná pro efektivní řízení a spolupráci všech zaměstnanců ve složitém podnikovém organismu. Organizační struktura je výsledkem organizace podniku. Organizační struktura podniku zároveň pomáhá v oddělení vlastnictví podniku od jeho řízení, nutností však je, aby manažeři jednali tak, jako by byli sami majiteli podniku. Každý manažer musí znát svou roli při plnění strategie podniku – dělba práce. Cílem organizační struktury je zvyšování efektivit práce a hodnoty podniku (Synek a Kislingerová, 2015).

Mezi základní metody tvorby organizace podniku patří tvorba organizačních jednotek podle funkcí a podle výrobků. Dále je můžeme dělit podle vztahů organizačních jednotek na jednoliniový, více liniový a liniově štábní systém. Pro mladé a malé podniky je doporučovaná forma průkopnická organizace, která je založena na jednoliniovém systému (Synek a Kislingerová, 2015).



OBRÁZEK 2-2 JEDNOLINIOVÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA
ZDROJ: (SYNEK A KISLINGEROVÁ, 2015), VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Typologie MBTI vychází z Jungova vidění osobnosti. Zakladatelkou této filosofie jsou Isabela Myersová a Kathryn Briggs, ze jmen zakladatelek typologie vychází název MBTI – Myer-Brigs Type indicator. Výsledek testů MBTI je pouze popisný, není jeho účelem porovnávat lepší a horší osobnosti. Vysvětluje, proč některé vztahy nefungují a jiné ano. Poskytuje tedy podklad pro skládání týmů a organizací a v případě neshod může být nápomocný pro nápravu těchto jevů. Typologie obsahuje 16 typů osobnostních preferencí (Kroege, 2006).

Dle C. G. Junga jsou 4 psychologické typy, každý z těchto typů nabízí dvě možnosti. Dělíme je na základě typů podle vnímání prostředí, získávání informací, zpracování informací a životního stylu (Kroege, 2006):

a) Vnímání okolního prostředí

1. Extroverze (E) – extroverti se zajímají o okolí, kontakt a diskusi s okolím, projevují své pocity.
2. Introverze (I) – zaměření do svého nitra. Intenzivně prožívají své pocity a promýšlejí své myšlenky.

b) Získávání informací

1. Smysly (S) – důraz na fakta a daný stav. Zaměření na současnost.
2. Intuice (N) – upřednostnění přemýšlení, teoretizování. Přemýšlí, jak by se daly věci dělat lépe.

c) Zpracování informací

1. Myšlení (T) – Preference práce s fakty, grafy a daty, než s pocity. Jsou spíše neústupní a necitliví. Preferují logiku.
2. Cítění (F) – Preference pocitům, jsou empatictí a raději směřují k dohodě.

d) Životní styl

1. Usuzování (J) – Sklon k rychlému rozhodování, dokončování a dotahování věcí. Činnosti plánují předem a dodržují plány.
2. Vnímání (P) – Nechávání všech možností otevřených, své plány vylepšují průběžně.

Z těchto psychologických typů vychází šestnáct osobnostních typů. Každý z těchto typů je pojmenován rolí specifického reprezentanta (viz. Tabulka 2-2).

TABULKA 2-2 TYP OSOBNOSTÍ DLE MBTI

INTP	Vědec	INFP	Snílek	ISFP	Skladatel	ISTP	Kutil
INTJ	Analytik	INFJ	Umělec	ISFJ	Ochránce	ISTJ	Správce
ENTP	Vizionář	ENFP	Optimista	ESFP	Bavič	ESTP	Dobyvatel
ENTJ	Vůdce	ENFJ	Učitel	ESFJ	Pečovatel	ESTJ	Strážce

ZDROJ: (KROEGER, 2006), VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

2.3 CHARAKTERISKA METOD ANALÝZY PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ

2.3.1 PEST ANALÝZA

PEST analýza je analýzou podnikatelského prostředí. Název PEST tvoří počáteční písmena jednotlivých faktorů:

- a) politické (vládní politika, legislativa, daně),
- b) ekonomické (růst trhu, poptávka a nabídka, inflace a recese),
- c) sociální (demografické faktory – věk, životní styl, životní úroveň) a
- d) technologické (vývoj technologií).

TABULKA 2-3 PEST ANALÝZA

Politicko-legislativní faktory	Ekonomické faktory
Antimonopolní zákony	Hospodářské cykly
Ochrana životního prostředí	Trendy HDP
Ochrana spotřebitele	Devizové trhy
Daňová politika	Kupní síla
Regulace v oblasti zahraničního obchodu, protekcionismus	Úrokové míry
Pracovní právo	Inflace
Politická stabilita	Nezaměstnanost
	Průměrná mzda
	Vývoj cen energií
Sociokulturní faktory	Technologické faktory
Demografický vývoj populace	Vládní podpora výzkumu a vývoje
Změny životního stylu	Celkový stav technologií
Mobilita	Nové objevy
Úroveň vzdělání	Změny technologie
Přístup k práci a volnému času	Rychlost zastarávání

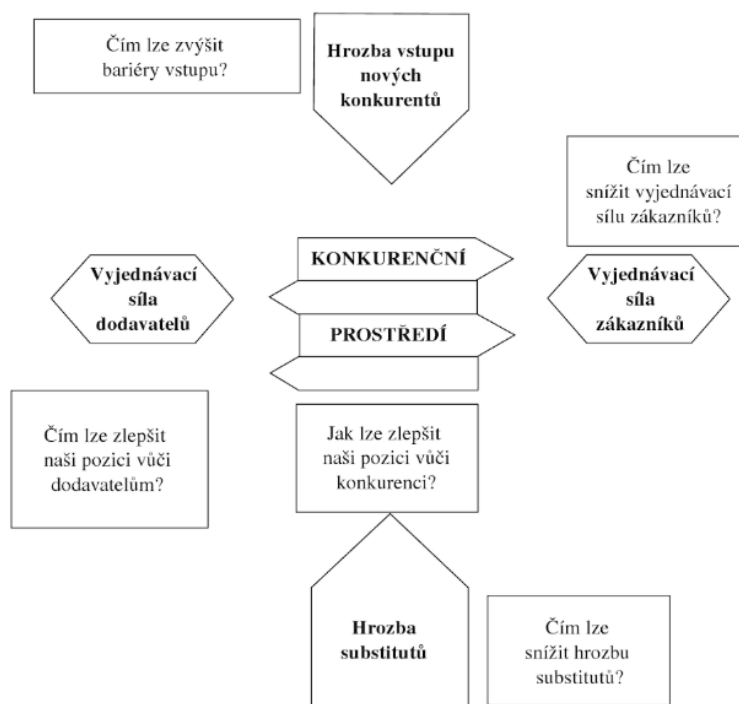
ZDROJ: ZPRACOVÁNO DLE SEDLÁČKOVÁ A BUCHTA (2006).

PEST analýza je manažerskou metodou k identifikaci a využívání vnějších faktorů. V kombinaci s ostatními podnikovými analýzami (př. SWOT, Porterova analýza) tvoří velmi

podstatný základ pro rozhodování a činnost managementu. Cílem PEST analýzy je vytvořit rozsáhlý seznam těchto faktorů a poté vyhodnotit, jaké faktory jsou důležité pro určitý podnik. Tato analýza je užitečná primárně v hlavním směru vývoje podnikání. Pomůže nám v přehledu potenciálních vlivů, vytipování klíčových vlivů, identifikace sil vyvolávajících změny z dlouhodobého časového horizontu, při identifikování externích vlivů v minulosti a nalezení pravděpodobných vlivů, které se objeví v budoucnosti. (Sedláčková a Buchta, 2006)

2.3.2 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

Významným faktorem odvětví jsou konkurenční síly, které v něm působí. Konkurenční síly přímo ovlivňují úspěšnost a konkurenční pozici podniku. Podnik, který se nachází ve vysoce konkurenčním odvětví, může mít problém s agresivním zacházením konkurence. Porterův model nám pomůže zjistit, proč některé podniky dosahují lepších výsledků než ostatní.



OBRAZEK 2-3 PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ
ZDROJ: PŘEVZATO Z KEŘKOVSKÝ A VYKYPĚL (2006)

Porterův model pěti konkurenčních sil umožňuje přesně pochopit a popsat tyto jednotlivé síly v odvětví a zjistit tak, jak se v daném odvětví lépe pohybovat (Sedláčková a Buchta, 2006). Cílem podniku by mělo být nalézt v tomto prostředí výhodnou pozici a tyto síly využít ve svůj prospěch. Porterova analýza se nedělá pouze jednou, je důležité ji dělat pravidelně, jelikož se trh a podmínky v něm neustále mění (Zikmund, 2011).

Konkurence v odvětví

Nejsilnější konkurenční silou je síla, kterou nás ovlivňují soupeřící podniky. Tato síla je odrazem toho, jak moc konkurence usiluje o svou silnější pozici na trhu. Konkurenční strategie je zaměřena na tržní úspěch. Je důležité identifikovat a pochopit konkurenční pravidla, poté je možné zvolit, zda bude podnik ofenzivní, nebo defenzivní (Sedláčková a Buchta, 2006).

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Tato hrozba je velmi důležitá v mladých a rychle se rozvíjejících oborech, kde není známa velikost trhu, nebo se trh rychle vyvíjí. Hlavním faktorem vstupu nových konkurentů na trh je atraktivnost odvětví a bariéry vstupu na trh. Pokud budou nízké bariéry vstupu na trh a trh bude atraktivní, vždy přitáhne nové konkurenty. To má za následek snižování tržních cen, a tedy snižování zisků podniků v oboru. Mezi bariéry vstupu na trh řadíme například kapitálovou náročnost, legislativu, technologie a speciální know-how (Sedláčková a Buchta, 2006).

Substituty

Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních výrobků či služeb z jiných odvětví, které mohou nahradit stejnou potřebu zákazníka. Jinými slovy můžeme hrozbu vzniku substitutů nazvat hrozbou vzniků náhražek. Zde je významným faktorem náklad zákazníka na přechod na substituční výrobek či službu. (Sedláčková a Buchta, 2006)

Vyjednávací síla dodavatelů

Konkurenční síla vznikající z vyjednávací pozice dodavatelů. Logicky je tím vyšší, čím je podnik na dodavateli závislejší. Je důležité vědět, zda existují alternativní dodavatelé – dodavatelé tak nemůžou zvyšovat ceny vstupů. Vyjednávací síla dodavatelů je vysoká, když je určitý vstup pro odběratele velmi důležitý. Tato síla působí i opačně, kdy se s důležitostí zákazníka snižuje vyjednávací síla dodavatele (Sedláčková a Buchta, 2006).

Vyjednávací síla kupujících

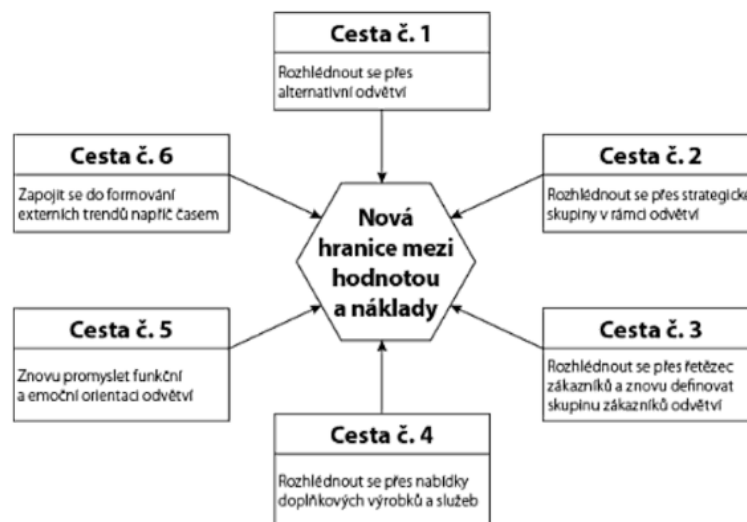
Konkurenční síla vznikající z vyjednávací pozice kupujících – odběratelů. Týká se hlavně podniků zaměřujících se na B2B sektor – tedy prodej dalším podnikům, jelikož se často jedná o málo zákazníků, kteří nakupují velká množství a jeden zákazník má výrazný podíl na obrátu podniku. (Sedláčková a Buchta, 2006).

2.3.3 STRATEGIE MODRÉHO OCEÁNU

Koncept této strategie vytvořila dvojice profesorů W. Chan Kim a Renée Mauborgneová (KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE, 2018). Základem tohoto konceptu jsou dva pojmy: Modrý oceán a Rudý oceán. Pojem modrý oceán představuje prostor na trhu, který ještě není nikým obsazen. Mohou to být například trhy, které prozatím nevznikly, nevyužitý tržní prostor, nebo nabízení vyšší hodnoty produktu či služby. Rudý oceán znázorňuje existující a známý trh, v němž jsou jasná pravidla a hranice. **Strategie modrého oceánu** stojí zejména na hodnotových inovacích. Podle Kima a Mauborgneové (2018) lze tuto hodnotu pro zákazníka inovovat pomocí 4 základních faktorů:

- a) Pozvednout na výrazně vyšší úroveň kompromisní řešení zákazníka (dělat více užitečných věcí);
- b) Omezit to, co je standardní v odvětví na nižší úroveň (dělat méně toho, co není užitečné);
- c) Vytvořit něco, co jako celek ještě nebylo nabízeno (vytvořit něco zcela nového);
- d) Zavrhnout to, co je v daném odvětví samozřejmostí (přestat dělat to, co je neužitečné).

Proces se opírá o šest cest k otevření nové hranice mezi hodnotou a náklady (viz. Obrázek 2-3).



OBRÁZEK 2-3 - ŠEST CEST K OTEVŘENÍ NOVÉ HRANICE MEZI HODNOTOU A NÁKLADY
ZDROJ: (KIM, W. CHAN A RENÉE MAUBORGNE, 2018)

2.4 VÝZNAM A POPIS OBECNÉ STRUKTURY PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

DEFINICE A STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Podnikatelský plán je psaný dokument, který je připraven podnikatelem jako základní listina jeho podnikání. V procesu vytváření podnikatelského plánu poznáme všechny aspekty podniku, jeho zákazníků, výchozí a plánované pozice podniku na trhu. V podnikatelském plánu se nachází i finanční plán, plánované výnosy a obsahuje marketingovou, provozní a distribuční strategii. Plán popisuje dlouhodobé i krátkodobé cíle podniku a způsob, jak jich dosáhnout. Podnikatel tento plán sepíše, aby se mohl plnohodnotně rozhodnout, zda je projekt přijatelný nebo ne. Před zahájením vytváření podnikatelského plánu by si měl každý podnikatel promyslet svůj předmět podnikatelské činnosti, jakou přidanou hodnotu zákazníkům vytváří, zda jsou jejich silné stránky a příležitosti dostatečné a zda budou správně aplikovány (Červený, 2014).

Pro interní uživatele slouží v první řadě podnikatelský plán při rozhodnutí zakladatelů podniku, zda s podnikáním v dané oblasti začít nebo si zvolit jinou oblast podnikání. Později porovnává plány s reálným vývojem společnosti, na základě toho může management firmy rychle reagovat formou různých opatření. Podnikatelský plán je užíván pro účely strategického řízení podniku.

Externími uživateli jsou nejčastěji investoři a banky. Podnikatelský plán slouží jako základní podklad v případě potřeby získání kapitálu z externích zdrojů. Bankovní i soukromí investoři se o tento plán detailně zajímají, zejména věnují pozornost reálnosti plánu a možné návratnosti investic. Plán je předkládán věřitelům – bankám, soukromým investorům případně i vládní institucím při získávání dotací.

Struktura podnikatelského plánu

Právně není nijak určeno, jak by měl podnikatelský plán nebo jeho struktura vypadat. Rozsah i obsah podnikatelského plánu závisí na velikosti firmy, předmětu podnikání, i na účelu, pro který je vytvořen. Podnikatelský plán by měl být jasný, stručný, pravdivý a logický. Je také důležité nebýt příliš optimistický nebo pesimistický. Podnikatelský plán by měl ukázat výhody určitého podnikání, produktu a zhodnotit jejich možnou výnosnost a efektivnost. V praxi můžeme najít více druhů struktur podnikatelského plánu. Jejich

odlišnosti vždy závisí na jednotlivých autorech a společnostech, pro které jsou tvořeny. Podnikatelský plán si rozdělíme do následujících kapitol (Fullen, 2006):

- a) Lean Canvas,
- b) exekutivní souhrn,
- c) popis podniku,
- d) produkt a služby,
- e) přehled a analýza trhu,
- f) marketingová strategie,
- g) management a organizace,
- h) finanční plán,
- i) závěr a zhodnocení rizik.

Ve struktuře podnikatelského plánu byla navíc k doporučené struktuře dle Fullen (2006) - 8 částí přidána příloha: „Lean canvas“.

2.5 POPIS JEDNOTLIVÝCH ČÁSTÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

2.5.1 LEAN CANVAS

Lean canvas popisuje celý koloběh hodnoty ve firmě, jedná se o jednostránkový dokument, který obsahuje základně tyto části: klíčoví partneři, klíčoví zákazníci, klíčové zdroje a vztahy se zákazníky. Tato metoda vychází z předpokladu, že největší rizikem podnikatele je věnování času a financí do produktu, který nikdo nepotřebuje. Lean Canvas může pomoci v zamyšlení nad obchodním modelem a pomůže nám identifikovat možné slabiny (Ivana Svobodová, 2017).

Jednotlivé části Lean Canvas: problém, existující alternativy, zákaznické skupiny, první vlaštovky, unikátní nabídka hodnoty, srozumitelný opis, řešení, cesty k zákazníkům, cenový model, struktura nákladů, klíčové ukazatele. Popis jednotlivých částí (Ivana Svobodová, 2017):

Problém: Zde napíšeme až 3 problémy, kterých jsme si všimli v životě cílených zákazníků. Nalezení problému, který chceme řešit, je základ pro návrh užitečného produktu nebo služby.

Existující alternativy: Jak lidé řeší tyto problémy dnes? Pokud neřeší, je důležité zamyslet se, jestli jsou to opravdu problémy, které by měly být řešeny.

Zákaznické skupiny: Popis zákazníka a uživatele. Zákazník je ten, který za produkt zaplatí a uživatel je ta osoba, která produkt bude užívat. Ve většina případů se jedná o identickou osobu, ale nemusí to tak být vždy. Například v případě sortimentu dětských hraček jsou tyto osoby rozdílné.

První vlašťovky: Který zákazník z naší zákaznické skupiny si produkt pravděpodobně koupí jako první? Nejčastěji to jsou ty osoby, které mají tu největší potřebu a jsou ochotny vyzkoušet něco nového.

Unikátní nabídka hodnoty: Obsahuje klíčové sdělení, krátký popis, v čem je náš produkt nebo služba jiná.

Srozumitelný popis: Důležitý je primárně pro nové produkty a služby, které zákazníci prozatím neznají. Častým řešením je přirovnání k existující alternativě: „Jsme něco jako běžný energetický nápoj, ale zdravější a silnější.“

Řešení: Pomocí pochopení problému zákazníků zaznamenáme nejjednodušší cestu k řešení tohoto problému. Pole „Řešení“ je záměrně malé, abychom zaznamenali pouze to nejdůležitější možné řešení.

Cesty k zákazníkům: Základní popis marketingu a distribuce společnosti.

Cenový model: Obsahuje velmi stručný příjmový plán. Jak budeme vydělávat? Kolik produkt bude stát? Jak nám budou zákazníci platit?

Struktura nákladů: Popisuje plán fixních i variabilních nákladů.

Klíčové ukazatele: Jaké si zvolíme klíčové ukazatele toho, zda jsme na správné cestě? Závisí na vizích a cílech společnosti. Zvolíme si indikátory, např.: výše příjmů, spokojenost zákazníků, počet vracejících se zákazníků. Vysoký význam této části vystihuje citát „Nemůžete řídit to, co neměříte.“ - Tom DeMarco.

2.5.2 EXEKUTIVNÍ SOUHRN

Exekutivní souhrn obsahuje základní informace o podniku. Nejčastěji je využíván pro externí subjekty – investory, kteří zde čtení podnikatelského plánu začnou. Exekutivní souhrn by měl obsahovat všechny základní informace jako je jméno společnosti, právní forma, sídlo, předmět podnikání. Dále by měl stručně popsat silné i slabé stránky podniku, jeho cíle a jak chce tyto dosáhnout. (Clapperton & Abrams, 2005) Jeho úkolem je zaujmout čtenáře, kterým je nejčastěji investor, k přezkoumání celého plánu.

Poslání podniku vyjadřuje základní smysl a účel jeho existence. Je to vyjádření toho, proč organizace dělá a k čemu to dělá. Poslání podniku definuje, k čemu tento podnik existuje, definuje účel jeho produktů a proč byla společnost v základu založena. Poslání je základní nástroj top-managementu, který slouží pro směřování celé firmy. Mělo by být formulováno konkrétně a měly by ho znát všichni zaměstnanci podniku a pokud možno se s ním i ztotožňovat. Ve velkém množství případů by toto poslání měli znát i zákazníci, partneři organizace (ManagementMania.com, 2017).

Cíl podniku popisuje plánovaný a žádoucí budoucí stav, kterého chce podnik či jeho části dosáhnout v určité oblasti podnikání. Cíle jsou základním nástrojem k řízení podniku a používají se v plánování a k motivaci zaměstnanců, navazují na poslání organizace a můžeme pro ně využít hierarchii (Managementmania.cz, 2017):

- a) Základní cíle: souhrnné cíle jsou strategické cíle, které určují konkrétní směřování organizace a jejich útvarů.
- b) Specifické cíle: obsahují určité úkoly.

Správně definované cíle splňují podmínky SMART, což je akronym z prvních písmen anglických názvů (Keřkovský a Vykypěl, 2006):

- a) S – Specifický (Specific) – cíle musí být konkrétní;
- b) M – Měřitelný (Measurable) – měřitelné cíle;
- c) A – Dosažitelné (Acceptable) – musí být reálné a přijímané zaměstnanci;
- d) R – Realistické (Realistic) – vzhledem ke zdrojům realistické;
- e) T – Časově určené (Time specific) – musí obsahovat konkrétní datum splnění.

2.5.3 POPIS PODNIKU, PRODUKTŮ, SLUŽEB A ANALÝZA KONKURENCE

Tato část podnikatelského plánu poskytuje detailnější základní informace o společnosti, její právní formě a produktech. Poskytuje detailní popis nabízených produktů a říká, proč jsou poptávané a unikátní. Obsahuje také základní plány a vize.

Produkt a služby

Tato část obsahuje popis produktů a služeb, které budeme nabízet. Popisuje jejich přidanou hodnotu a výhody. Je doporučováno sepsat seznam výhodných stránek produktu a ke každému bodu připsat, co tato stránka zákazníkovi přinese v jeho životě. Může být také využito porovnání se stávajícím známým konkurenčním produktem na trhu. (Fullen, 2006)

Analýza trhu a konkurence

Analýza trhu v podnikatelském plánu vychází z metod charakteristiky a analýzy podnikatelského prostředí. Základní analýzou podnikatelského prostředí je výše zmíněná analýza pěti konkurenčních sil, dále také analýzy nejvýznamnějších konkrétních zákazníků, konkurentů i dodavatelů (Červený, 2014).

Prognóza vývoje trhu je obecná předpověď s určitou pravděpodobnostní hodnotou o možném budoucím vývoji určitého trhu. Prognózovat lze předpověď chování zákazníků, jejich preferencí a dalších různých charakteristik. Můžeme předpovídat jaké výrobky se budou na trhu objevovat, jaký budou mít potenciál a jak se bude vyvíjet konkurence a substituty.

Nejčastěji jsou využívány tyto dvě metody (Červený, 2014):

- a) **metoda extrapolace trendů** – analyzuje se minulost a podle ní se předpovídá budoucí vývoj;
- b) **expertní metody** – jsou založené na odhadech expertů.

2.5.4 MARKETINGOVÁ STRATEGIE

Marketingový mix klíčová marketingová rozhodnutí, které se týkají nabízeného produktu, ceny, komunikace a dostupnosti. Marketingový mix se označuje jako 4P z anglických názvů jednotlivých složek mixu (viz. Obrázek 2-4). Nejdůležitějším prvkem marketingového mixu je produkt, který je hlavním předpokladem spokojenosti zákazníka (Miroslav Karlíček a kol., 2013).



OBRÁZEK 2-4 - MARKETINGOVÝ MIX
ZDROJ: (MIROSLAV KARLÍČEK A KOL., 2013)

Produkt (Product)

Charakteristika produktu musí odpovídat celkové marketingové strategii. Produktem nazýváme nejen fyzické zboží, ale také služby, informace, zážitky a jejich nejrůznější kombinace. Firmy, které prodávají fyzické produkty – například v nápojovém odvětví, neprodávají pouze fyzický produkt, prodávají životní styl, pocit. Rozhodujícím faktorem produktu je i jeho design (obal), který hraje často rozhodující roli při rozhodování zákazníka (Miroslav Karlíček a kol., 2013).

Cena (Price)

Cena je jediná z marketingového mixu, která znamená výnosy pro firmu. Ostatní položky souvisejí s náklady. Cena dokáže radikálně měnit poptávané množství a vnímanou kvalitu. Cena musí být tvořena s ohledem na řadu faktorů. Cena závisí na nákladech, cenách konkurence, i na vnímané ceně zákazníky. Obecně můžeme rozlišit 3 cenové strategie – strategie vysoké ceny, strategie dobré hodnoty a ekonomickou strategii. Druhou stránkou pohledu na ceny je však jejich vysoká flexibilita. Jako jediná z marketingového mixu se může velmi lehce změnit (Miroslav Karlíček a kol., 2013).

Komunikace (Propagation)

Zahrnuje veškerou marketingovou komunikaci a marketing. Je důležité zvolit správnou komunikační strategii. Základní formou marketingové komunikace je reklama. Reklama zahrnuje například on-line reklamu, direct marketing, plošnou reklamu (TV, Rozhlas, Tiskovou). Je důležité nezapomínat i na podporu na místě prodeje (POS – point of sale) a PR komunikaci. Soubor celkové komunikace podniku se nazývá komunikační mix. Na trzích FMCG (trzích rychloobrátkového zboží), jako jsou například nápoje, je tento mix obvykle mnohem rozsáhlejší, jelikož firmy v tomto segmentu musí působit nejen na konečné zákazníky, ale i na maloobchodní prodejny. Hovoříme tak o kombinaci strategií push (tlaku) a strategii pull (tahu) (Miroslav Karlíček a kol., 2013).

Dostupnost (Place)

Je soubor distribuce a logistiky. Jedná se o způsob, jakým se zboží dostává ke svému zákazníkovi. Důležitými faktory dostupnosti jsou jednoduchost, rychlost i pohodlí. Často je distribuce spojována s emoční stránkou – firmy kladoucí důraz na zážitek spojený s emocí, dbají o to, aby se zboží k zákazníkovi dostalo přesně podle požadavků. Můžeme rozlišit dvě základní distribuční strategie – strategie intenzivní distribuce a strategie distribuce exkluzivní.

Intenzivní strategie je typická pro rychloobrátkový trh a spočívá v nejširší dostupnosti produktů. Exkluzivní strategie je zaměřena na vybraná místa a je typická pro prémiové produkty. Značky tak lépe můžou chránit a kontrolovat, aby umístění jejich produktů odpovídalo požadavkům prémiové kvality (Miroslav Karlíček a kol., 2013).

2.5.5 MANAGEMENT A ORGANIZACE

Podstatnou částí je také představení procesů, organizační struktury, i majitelů organizace, kteří mají většinou u malých a středních firem i roli managementu. Úspěšnost podniku závisí stejně tak na podnikatelském záměru, jako na managementu společnosti.

Hlavními vstupy této části podnikatelského plánu jsou lidé a proces. Management a organizace podniku zahrnuje všechna plánovaná pracovní místa, jejich specifikace a požadavky na výkon funkcí. Také obsahuje popis velikosti organizace, procesů výroby, způsob plánování, řízení a kontroly. Na základě těchto vstupů je důležité vytvořit plánovanou organizační strukturu a vybrat vhodné kvalifikované zaměstnance (Červený, 2014).

Operační plán zahrnuje všechny procesy od nákupu vstupních materiálů u dodavatele, přes plán výroby a následnou distribuci ke konečnému zákazníkovi, distributorovi nebo další zpracovatelské firmě. Výrobou rozumíme transformaci vstupů na výstupní produkt, při čemž se přidává přidaná hodnota a realizuje se zisk (Červený, 2014).

Plán výroby by měl zahrnovat strategii výroby, založenou především na uspokojování poptávky, personální zajištění, strategii řízení zásob a způsob zabezpečení výrobních faktorů. Nákupní plán operací zahrnuje dodavatelské zajištění, způsob nákupů i výběr a seznam dodavatelů. Součástí plánu distribuce by měl být uveden způsob reakce na poptávku (vyrábět na sklad, nebo na objednávku), logistické řešení, umístění produktu v prodejnách apod. (Červený, 2014). Plán výzkumu a vývoje zahrnuje způsob realizace inovací a inovačních akcí na základě určitých vstupů (například z průzkumu požadavků zákazníků). Tento plán začíná definováním klíčových bodů celé realizace, které jsou dále rozvětveny na operace dílčí.

Podnik by měl dbát na právní ochranu svého know-how, značky, i právní ochranu podnikatele. Jedná se o základní ochranu proti konkurenci a snížení podnikatelského rizika. Právní ochrana je také ochrana proti žalobám vůči podnikateli. V České republice oblast průmyslových práv zajišťuje Úřad průmyslového vlastnictví. Ochrana průmyslového vlastnictví se základně dělí na tyto části (Úřad průmyslového vlastnictví, 2017):

- Vynálezy/patenty a Užité vzory (výsledky technické tvůrčí činnosti);
- Průmyslové vzory (Předměty průmyslového výtvarnictví);
- Ochranné známky (práva na označení).

2.5.6 FINANČNÍ PLÁN

Hlavním cílem kvalitně zpracované finanční části podnikatelského plánu je, aby v podniku docházelo k zhodnocování vložených investic – tedy, aby podnik generoval zisk, který však bude zároveň dlouhodobě udržitelný. Finanční plán by měl vycházet za základních principů finančního řízení a rozhodování. Finanční část podnikatelského plánu se zakládá na finanční analýze aktuální situace, která určí, jak si podnik stojí momentálně a co očekává v blízké budoucnosti. Poté na základě plánu objemu prodeje, ceny, místa, propagačního plánu, plánu lidských zdrojů a všech procesů můžeme tyto části utřídit, určit jako výstup nákladové kalkulace, plánovaný vývoj finančních ukazatelů, přehled o plánované výši zisku a zpracovat do časové osy v horizontu jednoho až pěti let. Tento plán je při provozu firmy nutné neustále kontrolovat. Bez schůdného finančního plánu (tedy takového, který nesměřuje k insolvenční, ale zisku) by se podnikatel do podnikání pouštět neměl (Červený, 2014).

2.5.7 ZÁVĚR A ZHODNOCENÍ RIZIK

Rizika je zapotřebí analyzovat a předcházet jim. Rizikem může být lidský faktor, dodavatelé nebo i nákupní a logistické procesy. V opačném případě můžeme stejným procesem postupovat k využívání příležitostí a posouvat firmu velkými kroky dál.

SWOT analýza je základní analytický nástroj pro zhodnocení rizik a výhod plánovaného podnikatelského záměru. Název SWOT analýzy tvoří počáteční písmena jednotlivých faktorů v anglickém názvu (Srpová, Řehoř a kol., 2010):

- S – Silné stránky (Strengths),
- W – Slabé stránky (Weaknesses),
- O – Příležitosti (Opportunities),
- T – Hrozby (Threats).

SWOT analýza je nástroj charakterizující silné a slabé stránky podniku, které vychází z interní analýzy a hrozby a příležitosti, které jsou určeny podnikatelským prostředím podniku a podnik je nemůže ovlivnit. Po sestavení všech 4 částí je nutné nalézt a analyzovat jednotlivé problémové oblasti a zabývat se využitím silných stránek k jejich posílení a odstranění slabých

stránek. Také je vhodné zvážit možné příležitosti, kterých lze využít a věnovat pozornost možným hrozbám (Srpová, Řehoř a kol., 2010).



OBRÁZEK 2-5 - SWOT ANALÝZA
ZDROJ: (MIROSLAV KARLÍČEK A KOL., 2013)

Podle výstupů ze SWOT analýzy pak podnik může zvolit určitou strategii (Srpová, Řehoř a kol., 2010):

- Ofenzivní strategie** – Je nejzajímavější strategie. Může ji zvolit podnik, u kterého převažují silné stránky nad slabými a převažují také příležitosti nad hrozbami. Vzhledem k silným stránkám je podnik schopen využít všech svých příležitostí.
- Defenzivní strategie** – Strategie pro podnik, u kterého převažují silné stránky, ale u kterého se zároveň vyskytuje větší množství hrozeb kvůli nepříznivému prostředí. Převažují tedy silné stránky a hrozby. Silné stránky může využít na blokování konkurence nebo pro přesun do jiného prostředí.
- Strategie spojení** – Je strategie pro podnik, u kterého sice převažují slabé stránky nad silnými, ale nachází se v atraktivním prostředí a může využít svých příležitostí. Aby podnik zvýšil svou sílu, snaží se postupně odstraňovat své nedostatky. Doporučuje se strategie spojení se silným a spolehlivým partnerem.
- Strategie úniku** – Nejhorší varianta. Převažují slabé stránky i hrozby. Pro tento typ podniku je doporučováno přemístit se do vhodnějšího prostředí nebo své aktivity ukončit.

Závěr podnikatelského plánu obsahuje souhrn a konečné rozhodnutí, zda se danému podnikatelskému záměru má smysl věnovat. Obsahuje také motivační část, která vyzdvihuje poslání podniku.

2.6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části práce jsou shrnuty a uvedeny důležité pojmy a poznatky, které budou sloužit jako podklad pro tvorbu a budou aplikovány v praktické části práce. Tato část se věnovala základním pojmům, přiblížila podmínky malého a středního podnikání v České republice a uvedla strukturu a funkce jednotlivých částí podnikatelského plánu. Podnikatelský plán budeme zpracovávat dle následujícího postupu:

1. Cíle tvorby podnikatelského plánu
2. Navržení vhodné struktury podnikatelského plánu
3. Analýza současného stavu společnosti
4. Shrnutí poznatků analýzy
5. Návrh nového podnikatelského plánu

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PODNIKU A PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ

Tato kapitola bakalářské práce obsahuje základní údaje o společnosti a její historii. Dále obsahuje soupis současné vize, cílů, poslání společnosti, analýzu organizační struktury, marketingové a distribuční strategie a detailní analýzu trhu a konkurence. Výstupy z těchto analýz budou sloužit pro sestavení SWOT faktorů společnosti v kapitole 4.1 – Doporučení pro firmu, která budou klíčová pro sestavení podnikatelského plánu.

3.1 POPIS SOUČASNÉHO STAVU PODNIKU

3.1.1 VZNIK SPOLEČNOSTI

„Vznik

Jako první byla myšlenka, nápad. Stvořit něco, co by skutečně fungovalo jako aktivátor organismu. Co by člověku dovolilo překročit svůj limit a být výkonnější a efektivnější jak po fyzické stránce, tak po psychické. Silnější tělo, bystřejší mysl. Dosti obecné na to, aby z toho nakonec vznikl nápoj z 19 bylin a koření, vyráběný louhováním, vidíte? Avšak jsou mezi tím 4 roky bádání a vývoje. Postupně přes experimenty, zkoumání a konzultace se své původní myšlenky autoři více a více přibližovali. Důvod využití bylin je jednoduchý. Chtěli, aby užívání nápoje bylo přínosné pro lidský organismus, zdraví. A to umí příroda nejlépe. Kde jinde se mohli inspirovat lépe než v době, kdy nebylo nic jiného dostupné, ve starověku. Tisíce let zpátky byla příroda jediným zdrojem opravdu účinné pomoci. A tak zakladatelé projektu, bývalí studenti vysokých škol, Matěj Murín a Martin Doležal, odložili studium a vrhli se na alchymistické experimenty. Začali na půdě, dále pokračovali ve vlastnoručně přestavěné garáži a dopracovali se až do profesionální výroby nápojů. Vše pro to, aby stvořili nápoj, který v České republice ani jinde ve světě nemá obdoby jak svým účinkem, tak svou chutí. „Citováno z <https://erebosdrink.cz/pribeh/> (www.erebosdrink.cz, 2019).

3.1.2 HISTORIE

V době psaní této bakalářské práce má za sebou projekt přírodního energetického nápoje již 5 let vývoje. Od založení společnosti White s.r.o. do srpna 2018 probíhalo výrazné zaměření na vývoj produktu a sbírání zpětné vazby. **Důležité milníky** a události ve vývoji společnosti jsou chronologicky uvedeny níže:

- Leden 2014 – První myšlenka vytvořit čistě přírodní energetický nápoj;

- Listopad 2015 – Založení společnosti White s.r.o.;
- Září 2016 – Vstup na trh, zahájení oficiální výroby;
- Leden 2017 – Příchod nové edice Light (nyní známá jako DRY);
- Únor 2017 – Prodáno prvních 10 000 láhví;
- Červenec 2017–100 prodejních míst v ČR;
- Listopad 2017 – Příchod nové verze Erebus Bitter;
- Srpen 2018 – Dokončení vývoje produktu Erebus do verzí, jaké jsou dnes na trhu;
- Září 2018 – vstup společníka WCA Holding a.s.;
- Prosinec 2018 – Zalistování v BILLA Moravskoslezský kraj, BILLA Stop'n'shop.

3.1.3 ZÁKLADNÍ ÚDAJE

Předmětem této bakalářské práce je analýza již existujícího podniku, jeho základní představení je tedy důležité (viz tabulka 3-1). Tato společnost s ručením omezeným vznikla v roce 2015 se zakladateli Martinem Doležalem a Matějem Murínem. Důvodem k založení společnosti byly vize zakladatelů k vytvoření čistě přírodního energetického nápoje, který na trhu chyběl. Tento nápoj v dnešní době existuje a je na trhu se značkou EREBOS.

TABULKA 3-1 - VÝPIS Z OBCHODNÍHO REJSTŘÍKU

Datum vzniku a zápisu:	10. listopadu 2015
Spisová značka:	C 64065 vedená u Krajského soudu v Ostravě
Obchodní firma:	White s.r.o.
Sídlo:	Nádražní 1088, Frýdek, 738 01 Frýdek-Místek
Identifikační číslo:	04550871
Statutární orgán:	Společnost má 3 jednatele
Způsob jednání:	Za společnost jedná kterýkoli jednatel samostatně při úkonech s předmětem plnění do 50.000 Kč (padesáti tisíc korun českých). Při úkonech s předmětem plnění od 50.000 Kč (padesáti tisíc korun českých) do 200.000 Kč (dvou set tisíc korun českých) za společnost jednájí dva jednatele společně. V ostatních případech za společnost jednájí tři jednatele společně.

ZDROJ: (WWW.OR.JUSTICE.CZ, 2019)

Popis společnosti

Srpnem 2018 ukončila společnost svou vývojovou a testovací fázi. Aktivně se momentálně soustředí na rozšiřování značky a distribuční sítě. Řízení podniku probíhá

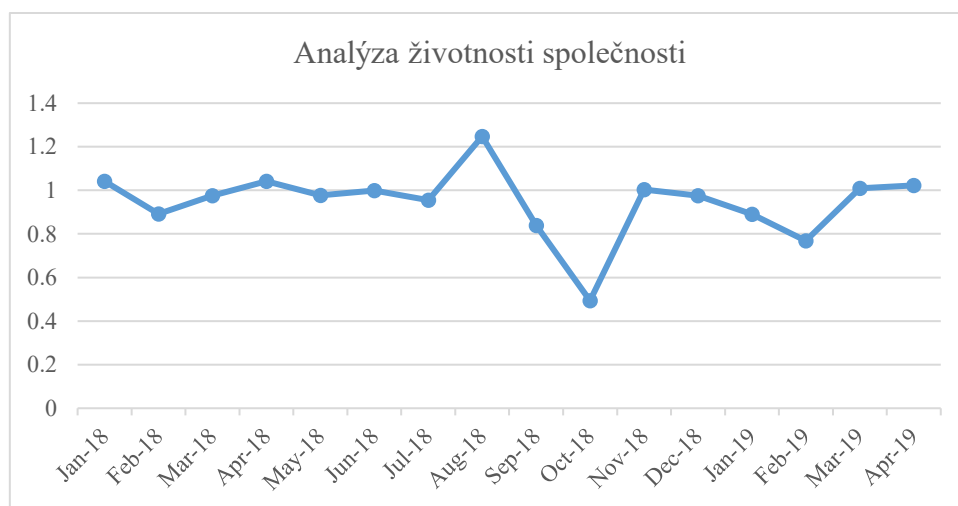
intuitivně bez sepsaného jednotného podnikatelského a strategického plánu, z tohoto důvodu je sestavení podnikatelského plánu velmi důležitým krokem.

Společnost se řadí mezi malé a střední podniky. V roce 2018 měla v průměru 7 zaměstnanců, z toho 2 na plný úvazek a 5 na dohodu o provedení práce. Management i výkon funkcí provádí oba zakladatelé, kteří jsou zaměstnanci společnosti. Společnost velmi výrazně spolupracuje s externisty a obchodními partnery. Tyto partnery společnost využívá v oblasti právního poradenství, obchodního zastoupení, výrobního zázemí, účetnictví i grafických služeb.

V září 2018 do podniku vstoupil nový společník a kapitálový investor WCA Holding a.s. Společnost má 3 společníky a 3 jednatele. Každý z jednatelů může jednat samostatně do úkonů, jejichž plnění nepřesahuje 50 tisíc Kč.

3.1.4 KŘIVKA ŽIVOSTNOST PODNIKU

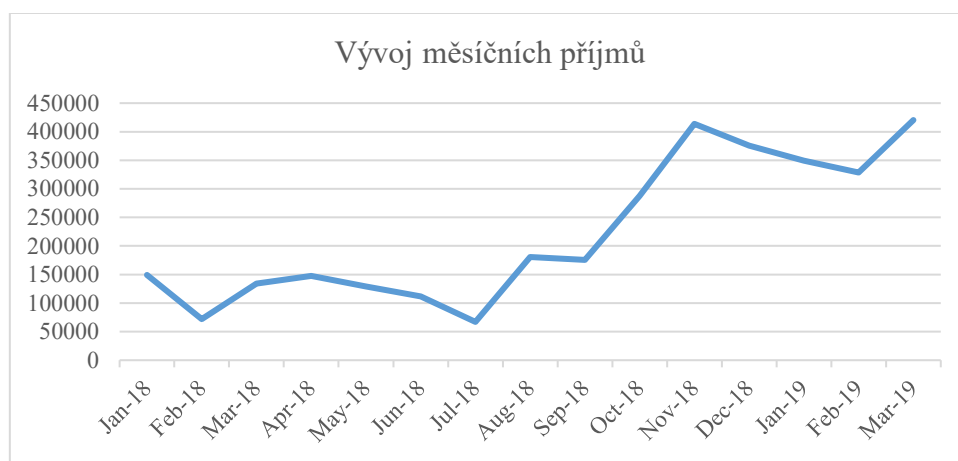
Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, **křivka životnosti** vypovídá o aktuální fázi vývoje společnosti. Manažeři společnosti by měli zabránit možnému přechodu do fáze úpadku různými inovačními technikami a neustálým řízením procesu změny. Graf na obrázku 3-2 vychází z peněžních toků společnosti za posledních 14 měsíců. Hodnota znázorňuje podíl příjmů a výdajů společnosti.



OBRAZEK 3-2 - PODÍL PŘÍJMŮ A VÝDAJŮ
ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Pro pochopení křivky životnosti společnosti je důležité rozdělit si tuto křivku na 2 části – před zářím 2018 a po něm, kdy byl vydán finální produkt nápoje Erebos a spustilo se nové investiční kolo (viz obrázek 3-2). V březnu 2019 se společnost opět provozně

dostala za bod prahu zisku. Výrazněji můžeme aktuální vývoj společnosti vidět ve výši peněžních příjmů za jednotlivé měsíce. Z grafů vyplývá, že je společnost ve fázi růstu. Podnik tedy zaznamenává výrazný růst tržeb a obrátů. S fází růstu se dají očekávat nutné investice do budov a strojů. Manažeři by si měli hlídat, aby nebyl růst příliš pomalý a ani rychlý. Manažeři by s tímto faktem měli počítat a cílem všech by měla být stabilizace růstu, firemních procesů (interních i externích), a formalizace organizační struktury.



OBRÁZEK 3-2 - VÝVOJ PENĚŽNÍCH PŘÍJMŮ SPOLEČNOSTI
ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Řada podniků tuto fázi růstu nezvládne a zanikne. (Synek a Kislingerová, 2015). Existují tři základní doporučení k tomu, aby k zániku společnosti v této fázi nedošlo: (Synek a Kislingerová, 2015).

- Používat nástroje podpory prodeje;
- Správně nastavit cenovou strategii;
- Neustále dbát na inovaci produkce a udržování její kvality.

3.1.5 SOUČASNÁ VIZE, CÍLE A POSLÁNÍ

Vizí podniku je postupné rozšíření značky na celosvětový trh a být významným hráčem v odvětví energetických nápojů.

Poslání společnosti je uvedeno na webových stránkách, a zní: „*Posláním je posunout člověka na jeho cestě k dokonalosti. Naší inspirací je antický ideál boha v těle člověka. Přinášíme nástroj k dosažení tohoto božství. Spojujeme sílu s krásou a moudrostí. Představujeme Vám Erebos, nápoj pro Vás, nápoj bohů.*“ Citováno z (www.erebosdrink.cz, 2019).

Cíle společnosti nejsou prozatím určeny konkrétně v časovém horizontu. Jedno ze specifik malého a středního podnikání je velmi malá nebo žádná úroveň dlouhodobého a strategického plánování. A není tomu ani výjimkou u společnosti White s.r.o. Důvodem mohou být velmi rychle měnící se podmínky a příležitosti, nebo nedostatečné lidské zdroje. Uvedeme si dva základní cíle, které byly určeny pro rok 2019. Revize těchto cílů bude součástí podnikatelského plánu:

- dosáhnout obratu společnosti v roce 2019 3,6 – 5 mil. Kč;
- rozšíření výroby o vlastní výrobní linku.

3.1.6 CÍLOVÝ ZÁKAZNICKÝ SEGMENT A TRH

Aktuálnímu profilu cílového zákazníka společnosti odpovídá osoba ve věku 25 až 35 let, svobodný, aktivní a ambiciózní, primárně pracující v korporátních společnostech, který potřebuje energii pro práci i svůj volný čas. Early adopter, tedy zákazník, který si produkt osvojí jako první je muž aktivně sportující s fitness zaměřením. Cílovou skupinou jsou tedy sportovci, studenti, lidé v IT segmentu, řidiči a lidé s hektickým způsobem života.

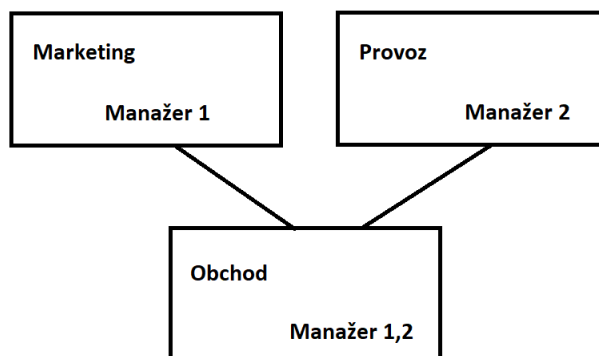
Dnešní doba klade čím dále větší nároky na pracovní energii a roste stres z časového vypětí. Při výdeji energii v práci chybí energie na volný čas, který je pro současnou generaci důležitý. **Trh momentálně poskytuje řešení** ve formě klasických energetických nápojů, které jsou však známe pro svou škodlivost, vysoký obsah cukru a nekvalitní dodání energie na energetický dluh těla.

Řešením tedy logicky je přírodní energetický nápoj, který má na rozdíl od klasických energetických nápojů dlouhodobý účinek, zatěžuje méně organismus a metabolismus a má menší obsah cukru.

3.1.7 ZHODNOCENÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY A MANAGEMENTU SPOLEČNOSTI

Organizační struktura a provoz

Jelikož je společnost stále ve fázi raných začátků a teprve pomalu přechází ze spouštěcí fáze společnosti do fáze růstu a stabilizace, je i struktura organizace společnosti a kompetencí nejasně specifikována. Velkým nedostatkem může být absence řídicího pracovníka v oblasti obchodu i absence finálního rozhodujícího článku – ředitele společnosti.



OBRÁZEK 3-1 - NÁČRT ORGANIZAČNÍ STRUKTURY SPOLEČNOSTI
ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Kompetence vedení

Kompetencí lze nazvat také způsobilostí nebo schopností. Každý pracovník společnosti by měl být pro svou činnost dostatečně způsobilý, mít potřebné znalosti, dovednosti, schopnosti, postoj a vhodné osobnostní charakteristiky (Lojda, 2011). Aktuální řídicí pracovníci společnosti jsou ve věku 23 a 24 let, slabou stránku tedy teoreticky můžeme najít v menších znalostech a zkušenostech. Výhodou však může být dobrý postoj (motivace) a know-how ve svém primárním zaměření činnosti.

3.2 ANALÝZA TRHU A KONKURENCE V ČR NA TRHU S ENERGETICKÝMI NÁPOJI

Náplní této kapitoly je analýza stávající situace na trhu s energetickými nápoji použitím metod uvedených v teoretické části. První část bude obsahovat vymezení trhu energetických nápojů, dále se bude zabývat trhem v České republice. **Energetické nápoje** spadají do segmentu nealkoholických nápojů. Jejich specifikem je účel dodání fyzické i kognitivní energie. Energetické nápoje jsou častým tématem v souvislosti s jejich škodlivostí a pro účely této práce zařadíme tyto nápoje mezi běžné energetické nápoje. Běžný energetický nápoj je jakýkoliv nápoj, který obsahuje vysoké množství cukru (případně sladidel) a stimulační složky, obvykle to jsou kofein, taurin, vitamín B a další doplňky, jako jsou například karnitin, inositol. Klasický energetický nápoj má své charakteristické aroma, plechové balení a velmi sladkou chuť. Energetický nápoj je propagován jako produkt schopný rozšířit mentální pozornost a fyzický výkon (www.britannica.com, 2017).

3.2.1 ANALÝZA TRHU ENERGETICKÝCH NÁPOJŮ V ČR

HISTORIE A VÝVOJ TRHU V ČESKÉ REPUBLICE

Trh energetických nápojů je relativně mladým trhem. Za jeho zakladatele je považován zakladatel Dietrich Mateschitz Rakouské společnosti Red Bull GmbH, která vyrábí nápoj stejnojmenné značky. Mateschitz se inspiroval konceptem funkčních nápojů na cestách v Asii. Tento produkt převedl na evropský trh a upravil recepturu tak, aby vyhovovala evropskému trhu. Z počátku měl komplikace s uvedením na trh, jelikož se jednalo o úplně novou kategorii produktů. První plechovka nápoje se prodala 1. 4. 1987. (www.redbull.com, 2019)

Do České republiky vstoupil Red Bull a také byl na trh uveden první energetický nápoj, který pochází z České republiky, kterým byl Semtex. V roce 2003 vstoupil na trh další energetický nápoj, rovněž z České republiky, který je znám pod značkou Big Shock! Trh energetických nápojů má v posledních letech stále rostoucí tendenci, každoročně lze sledovat růst celkového objemu prodaných energetických nápojů i růst tržeb.

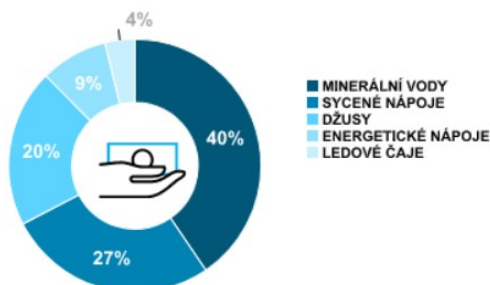
TABULKA 3-2 - TRH ENERGETICKÝCH NÁPOJŮ V ČR

ENERGETICKÉ NÁPOJE	2015	2016	2017
TRŽBY V MIL. KČ	1248	1345	1512
OBJEM PRODEJE V MIL. LITRŮ	32,2	33,5	38,8

ZDROJ: (ZBOZIAPRODEJ.CZ, 2018), VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Společnost Nielsen uvádí, že má trh energetických nápojů v České republice objem zhruba 1,5 miliardy Kč za rok, což je přibližně 9 % celého trhu s nealkoholickými nápoji. (Nielsen.com, 2017).

% PODÍL KATEGORIÍ NA TRŽBÁCH NEALKO SEGMENTU
05/16 – 04/17



*TRH: Obchody s potravinami a smíšeným zbožím, bez Makra a čerpacích stanic

OBRÁZEK 3-4 - TRH NEALKOHOLICKÝCH NÁPOJŮ

ZDROJ: PŘEVZATO Z (NIELSEN.COM, 2017)

3.2.2 VYBRANÉ MAKROEKONOMICKÉ FAKTORY PŮSOBÍCÍ NA TRH S ENERGETICKÝMI NÁPOJI V ČR

Předchozí část této bakalářské práce sloužila jako stručný úvod do trhu s energetickými nápoji a jeho velikosti. Dále bude podrobněji analyzováno, jakými vlivy je tento trh ovlivňován. Tato část obsahuje faktory vycházející z PEST analýzy vnějšího prostředí trhu energetických nápojů.

a) Politické prostředí

Daňová politika – energetické nápoje se řadí do skupiny nealkoholických nápojů, které podléhají předpisům pro výrobu a značení potravin. Jedním z hlavních faktorů je DPH, která je pro skupinu potravin 15 %.

Ochrana spotřebitele – v EU se již řadu let jedná o tom, jak chránit spotřebitele před škodlivostí energetických nápojů. Vychází řada článků o škodlivosti těchto nápojů. Nicméně prozatím nebyly podniknuty žádné výrazné kroky. Existuje právní akt, regulující energetické nápoje „Nařízení Evropského Parlamentu a Rady (EU) č. 1169/2011 ze dne 25. října 2011“, který vymezuje značení energetických nápojů a také existuje takzvaná Pamlsková vyhláška, která zakazuje prodej těchto produktů, které neprospívají zdraví, na základních školách. Některé Evropské země mají také věkové omezení pro prodej energetických nápojů mladistvým. Příkladem může být Litva, která zakázala prodej těchto produktů mladším osmnácti let.

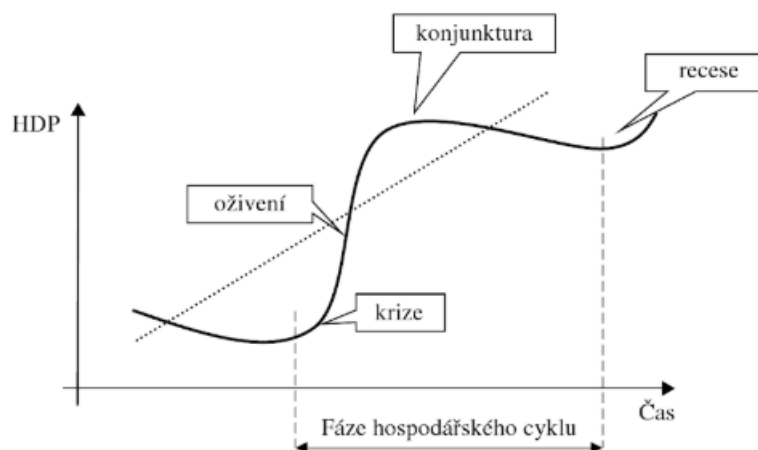
Ochrana životního prostředí – současným trendem je aktivní a zdravý životní styl, který se ve velké části prolíná do oblasti ochrany životního prostředí. V současnosti je téma životního prostředí jedním z nejdůležitějších témat institucí EU a je nutné, aby výrobci s tímto tématem počítali a dlouhodobě plánovali přizpůsobování svých obalů a technologií. Důležitým faktem může být například cíl EU, kdy by měly členské státy zajistit 90 % sběr jednorázových plastů a to například pomocí systému vratných záloh.

b) Ekonomické prostředí

Energetické nápoje patří to skupiny statků, které nejsou pro domácnosti nezbytné, z tohoto důvodu může mít zhoršení ekonomické situace výrazný vliv na tento trh. Je všeobecně známo, že byla ekonomika v posledních letech ve velmi rychlém vývoji a díky cyklickému chování vývoje ekonomiky se očekává recese v blízkém období. Výrobci by tak

s tímto měli počítat a plánovat své chování v době krize. Důležitými faktory jsou tedy hospodářské cykly, vývoj HDP, kupní síla obyvatelstva a například vývoj nezaměstnanosti.

Hospodářský cyklus znázorňuje celkové výkyvy ekonomické aktivity, vyznačující se současným růstem nebo recesí ve většině sektorů ekonomiky. K hospodářskému cyklu zpravidla dochází, když skutečný HDP vzhledem k skutečnému produktu roste, nebo naopak klesá. (Dvořáček a Slunčík, 2012)



OBRÁZEK 3-5 - FÁZE HOSPODÁŘSKÉHO CYKLU

ZDROJ: (DVOŘÁČEK A SLUNČÍK, 2012)

Jedním z hlavních ukazatelů je vývoj HDP v letech od 2012 do 2018. Od roku 2014 roste HDP poměrně výrazným tempem, což znázorňuje dobrý výkon české ekonomiky. Dle různých zdrojů však střední podniky začínají zaznamenávat pokles objednávek a společně s délkou cyklu, která se odhaduje na 10 let (tzv. Juglarovy cykly). Data napovídají tomu, že by se ekonomika měla začít zpomalovat.

TABULKA 3-1 - VÝVOJ HDP ČR

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
HDP (MEZIROČNÍ ZMĚNA V %)	1,7	-0,9	2,0	4,3	2,3	4,6	2,9

ZDROJ: ČSÚ, VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Také hodnota výdajů na konečnou spotřebu domácností má dlouhodobě rostoucí trend, což je pro trh spotřebního zboží pozitivním faktorem.

TABULKA 3-2 - VÝVOJ VÝDAJŮ NA KONEČNOU SPOTŘEBU DOMÁCNOSTÍ

VÝDAJE NA KONEČNOU SPOTŘEBU DOMÁCNOSTÍ	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
(MEZIROČNÍ ZMĚNA V %)	-1,3	0,5	1,8	3,8	3,6	6,6	5,7

ZDROJ: ČSÚ, VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

c) Sociální prostředí

Výrazná část jedinců z mladší generace je v neustálém spěchu. Tito lidé potřebují energii pro svou pracovní i mimopracovní činnost, z tohoto důvodu jsou jedinci ve věku 25–35 let hlavní cílovou skupinou společnosti. Zastoupení této skupiny ve struktuře obyvatelstva je výrazným vlivem, který může hrát pro trh energetických nápojů negativní roli, jelikož věková struktura obyvatelstva pomalu stárne, tedy mladších jedinců ubývá (ČSÚ, 2018). Příležitostí však může být zaměření na starší generaci. Dalším faktorem ovlivňující sociální prostředí je trend aktivního a zdravého životního stylu a je nutné produkty tomuto životnímu stylu přizpůsobovat. Lidé se mnohem víc zaměřují na to, co kupují a co konzumují. Výrobce připravený na tento trend a reagující na neustálé změny v poptávce může získat výraznou konkurenční výhodu.

d) Technologické prostředí

Trh nealkoholických i energetických nápojů je z dlouhodobého hlediska stabilizován a nevyskytují se zde žádné velké změny. Důvodem může být finanční náročnost při investici do nových balení a technologií s tím související. Energetické nápoje jsou dlouhodobě spojeny s plechovými láhvemi a výjimečně lze najít určité energetické nápoje i v láhvích plastových, které však v době boje proti plastovým obalům budou pravděpodobně na ústupu. Příležitostí technologického prostředí může být vývoj ekologických obalů a unikátních technologií.

3.3 PORTEROVA ANALÝZA KONKUREČNÍHO PROSTŘEDÍ ENERGETICKÝCH NÁPOJŮ V ČR

a) Stávající konkurence

Trh energetických nápojů je stejně jako trh nealkoholických nápojů ovládan primárně největšími hráči. Dle odhadů zde můžeme použít Paretovo pravidlo, kdy 5 největších hráčů zaujímá 80 % trhu a menší hráči mají zbylých 20 %. Zajímavostí trhu je, že si výrobci nekonkurují samotným produktem, jelikož je jejich složení i obal téměř totožný. Hlavní rozdíl mezi konkurenty je značka. Mezi 3 největší hráče Českého trhu řadíme například Red Bull, Big Shock! a Monster, kteří jsou zároveň cenově dražšími produkty v segmentu energetických nápojů. Zbylých 20 % si rozděluje cca. 20 značek energetických nápojů, které jsou v hodně případech typické svou velmi nízkou cenou. Z obsazení trhu můžeme usoudit, že se zde jedná o téměř monopolistickou konkurenci. Mezi menšími hráči můžeme nalézt

konkurenci bližší značce Erebos, kterou lze charakterizovat jako přírodní energetické nápoje. V této konkurenci nalezneme menší hráče jako je například Samurai shot, nebo Kitl.

b) Potencionální konkurence

Trh energetických nápojů je rostoucí z pohledu tržeb i z pohledu prodaných litrů (viz. Tabulka 3) a pro některé se může jevit jako perspektivní, lze tak očekávat příchod nové konkurence, hlavně v oblasti přírodních energetických nápojů. Jak však bylo zmíněno výše, trh energetických nápojů je výrazně nasycen a je ovládán primárně velkými hráči. Lze tak očekávat, že se bude nově vzniklá konkurence pohybovat v okrajové části trhu, který je typický i svou fluktuací, jelikož mnoho menších hráčů přechází do méně obsazených trhů. Nová značka v tomto trhu musí investovat velké prostředky do produktových, výrobních inovací a propagace, aby měla šanci výrazněji se na tomto trhu prosadit. Mezi běžnými energetickými nápoji lze vybírat z velkého rozsahu cen i variací chutí, inovace a odlišení nového produktu je tedy velmi náročná záležitost. Na druhou stranu zde však chybí například ekologický typ balení a přírodní složení.

c) Dodavatelé

Na trhu se vyskytuje relativně velké množství dodavatelů poskytujících potravinářské suroviny, byliny i služby potřebné pro výrobu nápojů. V případě společnosti White s.r.o. však nastává technologický vliv, jelikož unikátnost výrobního procesu nápoje EREBOS neposkytuje možnost flexibilní výměny dodavatele služeb výrobního zázemí. Může tak zde vzniknout výrazná závislost na jednom dodavateli. V oblasti klasických energetických nápojů existující společnosti poskytující služby vývoje i kompletní výroby nápojů. Nápoj EREBOS také nepoužívá stejné suroviny pro výrobu, jako běžné energetické nápoje. Pokud se tedy bude dlouhodobě zvyšovat například cena bylin a koření, cena nápoje poroste, i když celkový trh s energetickými nápoji zdražovat nebude. Dodavatelů bylin a koření je však po celém světě velké množství, dá se tedy předpokládat, že u tohoto typu dodavatelů nebude vyjednávací síla příliš vysoká.

d) Kupující

Kupující si můžeme rozdělit na dvě skupiny. Tou první je konečný zákazník, tedy spotřebitel a druhou je firemní zákazník, který s nápoji obchoduje a prodává je dál. Obě tyto skupiny zákazníků mají v oblasti běžných energetických nápojů výrazný vliv, jelikož

je značek výrazné množství a liší se pouze málo. Značky si tak nemohou dovolit, aby jejich produkt nebyl v jejich hlavních prodejních kanálech, kterými jsou supermarket, čerpací stanice, bary, restaurace apod. Tato síla kupujících se ještě výrazněji objevuje právě v barech a restauracích, kde je ve většině případů v nabídce pouze jeden druh energetických nápojů. Další síla konečného spotřebitele je v hybné síle trhu, jelikož je pro spotřebitele snadnou volbou vybrat si typ nápoje, který mu více vyhovuje. Zde se může velmi výrazně projevit trend prosazování zdravého životního stylu, kterému pomáhá neustálá kritika médií vůči nezdravosti energetických nápojů. Sám kupující tak zde vytváří místo pro nový segment trhu přírodních energetických nápojů a výrobci by na tento trend měli být připraveni.

e) Substituty

Substitutem nápoje Erebos i všech klasických energetických nápojů může být cokoliv, co konzumuje spotřebitel za účelem dodání energie, a to mentální i fyzické. Můžeme zde řadit například kávu, kávové výrobky, čaje a další výrobky obsahující kofein, který výrobky obsahují z přírodních nebo syntetických zdrojů. Možným substitutem mohou být i nealkoholické nápoje obecně za účelem osvěžení a doplnění tekutin zákazníka.

3.3.1 NEJVĚTŠÍ HRÁČI NA TRHU KLASICKÝCH ENERGETICKÝCH NÁPOJŮ

V řadě běžných energetických nápojů nalezneme velké množství značek: Rockstar, Burn, Semtex, Powerade, Kamikaze, Tiger energy, K1X, Crazy wolf, Smarty, Xs, Cocaine, Mixxed up a mnoho dalších. Největšími hráči českého trhu je však Red Bull, Monster a Big Shock! V této kapitole budou jednotliví nejsilnější konkurenti rozebráni dle marketingového mixu 4P. Zdroji pro toto porovnání budou primárně webové stránky výrobců a porovnávač cen a produktů www.heureka.cz. V kapitole 3.7. si poté tyto jednotlivé konkurenční produkty srovnáme a v kapitole 4.1. budou nedostatky a výhody produktu Erebos zhodnoceny pomocí sestavení SWOT faktorů společnosti.

a) RED BULL



OBRÁZEK 3-6 - OFICIÁLNÍ LOGO RED BULL
ZDROJ: (WWW.REDBULL.COM, 2019)

Jak bylo zmíněno dříve, Red Bull je Rakouská značka, která v Evropě založila trh energetických nápojů a díky tomu, že byla první, je tím i nejsilnější značkou v tomto segmentu.

Uplynulo již 31 let od prodeje první plechovky Red Bullu a za tu dobu společnost značně vyrostla. Dnes má něco okolo 12 000 zaměstnanců v 171 zemích světa a má za sebou více než 75 miliard prodaných plechovek (www.redbull.com, 2019). Společnost RED BULL Česká republika, s.r.o. měla dle účetní uzávěrky z roku 2017 668 miliónů Kč, což bylo o přibližně 24 mil. Kč více, než v roce 2016 (www.or.justice.cz, 2019).

PRODUKT

V roce 1987 začal používat charakteristický obal pro toto odvětví – plechovky. Hlavní produkt společnosti se od té doby výrazně nezměnil po obalové ani obsahové stránce. Složení, chuť i aroma produktu jsou také specifické a určily tak standard pro energetické nápoje. Red Bull má základní Red Bull Energy drink, verzi bez cukru Red Bull sugarfree a také různé variace, které mají ovocné aroma.

MÍSTO

Red Bull má v České republice velmi kvalitně pokrytou síť. Dostupný je ve všech řetězcích, maloobchodech, na benzinkách, v barech i restauracích. Je tímto tedy vždy po ruce, když zákazník potřebuje energii.

CENA

Red Bull se svou značkou řadí mezi prémiové energetické nápoje a drží si tak pozici nejdražšího produktu v tomto odvětví. Cena je různá dle prodejního kanálu. Podle srovnávače heureka.cz si koncový zákazník může jednu 250 ml plechovku zakoupit od 22 Kč do 41 Kč s DPH. Cena za jeden litr se tak pohybuje od 88 do 164 Kč vč. DPH.

PROPAGACE

Mimo prodej modro-stříbrných energetických nápojů je hlavní aktivitou Red Bullu marketing, což osvědčuje to, jak nutně tento trh vyžaduje velké marketingové investice. Red Bull má vlastní stáj Formule 1, pořádá nespočet akcí a má vlastní sponzorované sportovce po celém světě.

b) MONSTER ENERGY



OBRÁZEK 3-7 - OFICIÁLNÍ LOGO MONSTER ENERGY

ZDROJ: (MONSTERENERGY.COM, 2019)

Monster energy je druhým nejsilnějším hráčem na globálním trhu energetických nápojů a nejprodávanějším energetickým nápojem v USA. V ČR je distribuován společností Coca-Cola, která je i jeho akcionářem. Společnost MONSTER ENERGY EUROPE LIMITED měla v rámci České organizační složky obrát 28 mil. Kč a meziročně tak vzrostla o cca 13 mil. Kč (www.or.justice.cz, 2019).

PRODUKT

Základem produktu Monster je směs kofeinu, taurinu, vitamínů B i karnitinu. Řadí se tedy mezi klasické energetické nápoje. Mezi slabou stránku můžeme zařadit například výskyt konzervantů, umělých sladidel a vysoký obsah sacharidů. Monster Energy má velmi rozsáhlou produktovou řadu, která se liší primárně obsahem sacharidů a chuťovými variacemi.

MÍSTO

Jelikož je produkt Monster Energy distribuován společností Coca-Cola, je jeho distribuční síť velmi propracovaná. Na místech, kde dováží Coca-Cola je ve většině případů i Monster Energy. Umístění produktů je v HORECA kanálu, řetězcích i benzinkách.

CENA

Dle srovnávače heureka.cz se cena 1 plechovky, která má obsah 500 ml, pohybuje v cenové relaci od 25 do 42 Kč s DPH. Cena za 1 litr tak vychází na 50 až 84 Kč.

PROPAGACE

Marketingová strategie Monster Energy je velmi podobná jeho největší konkurenci, Red Bullu. Zaměření Monster Energy je primárně v USA na motosport, akční sporty, hráče videoher a hudbu.

c) *BIG SHOCK!*



OBRÁZEK 3-8 - OFICIÁLNÍ LOGO BIG SHOCK!

ZDROJ: (WWW.BIGSHOCK.CZ, 2019)

Ihned po prvním příchodu na oficiální webové stránky bigshock.cz je znatelné, že strategie tohoto Českého výrobce bude následovat strategii velkých globálních hráčů – web je velmi podobný konkurenci Monster Energy. Společnost Al-Namura, spol. s r.o. je výrobcem energetických nápojů a majitelem značky Big Shock! Tato společnost uvedla Big Shock! na trh v roce 2003 se svým typickým černo-žlutým designem. Mimo jiné je tato společnost například distributorem ledových káv Mr. Brown (www.bigshock.cz, 2019), které lze považovat za substitut k energetickým nápojům. Společnost Al – Namura, spol. s r.o. měla v roce 2017 čistý obrát 482 mil. Kč, meziročně tak vzrostla o 40 mil. Kč. (www.or.justice.cz, 2019)

PRODUKT

Big Shock! Obsahuje vysoké množství cukru, taurin, kofein i Vitamín B a řadíme ho tedy mezi běžné energetické nápoje. Jeho výhodou může být absence konzervantů ve složení. Podobně jako Monster má velké množství variací. Jeho základní verze je nesycená, což není standard u energetických nápojů. Další verze se nachází primárně v sycených edicích, které jsou rozlišeny chuťovými variacemi.

MÍSTO

Společnost Al-Namura vstoupila na trh v roce 1992 jako distributorská společnost v oblasti potravin. Díky širšímu portfoliu značek a dlouhé existenci na trhu se této společnosti podařilo distribuční síť velmi kvalitně rozpracovat. Big Shock! Nalezneme v řetězcích, maloobchodech i na čerpacích stanicích.

CENA

Cenová politika značky Big Shock! Cílí na větší cenovou dostupnost. Z tohoto důvodu jsou i její prodejní ceny pro konečného zákazníka nižší. Dle srovnavače cen heureka.cz se prodá 1 plechovka o objemu 0,5 l v cenové relaci od 23 do 29 Kč vč. DPH. Cena za litr tedy vychází od 46 do 58 Kč vč. DPH.

PROPAGACE

Jak bylo zmíněno výše, marketingová strategie značky Big Shock! Je velmi podobná Monster Energy. Propagace se zaměřuje na sportovce primárně v oblasti motorsportu a na akční sporty.

3.3.2 KONKURENCE Z OBLASTI INOVATIVNÍCH A PŘÍRODNÍCH ENERGETICKÝCH NÁPOJŮ

Tato oblast konkurence je typická tím, že zaujímá pouze malý podíl na trhu. Najdeme zde řadu značek, které často zaujímají inovativní strategii primárně skrz složení a balení nápoje, jelikož se jedná o menší společnosti, které nemají dostatečné prostředky na rozsáhlé marketingové kampaně, jako hlavní hráči trhu. Malé a střední podniky jsou však hybnou silou trhu a je nutné mít přehled i o této konkurenci, jelikož se zde často rodí právě nové trendy odvětví.

a) *SAMURAI SHOT*



OBRÁZEK 3-9 - OFICIÁLNÍ LOGO SAMURAI SHOT
ZDROJ: (WWW.SAMURAIHOT.CZ, 2019)

Značka Samurai Shot je českého původu. Společnost byla založena na začátku roku 2016. Tato společnost založila svou značku na silných čajových extraktech, které nabízí v obalu větších, skleněných láhví a dává se poté v menších dávkách.

PRODUKT

Základním produktem jsou láhve o objemu 0,5 l s obsahem silného čajového výluhu. Tento produkt je určen k podávání v malých dávkách – 0,05 l. Z hlediska složení je Samurai shot jedním z mála produktů na českém trhu, který je stejně jako Erebos, vyráběný louhováním. Složení všech verzí je založeno na výluhu z různých druhů čajů. Nevýhodu z hlediska složení a balení může být výskyt konzervantů a méně praktický způsob podávání – nutné dávkovat. Tento problém však řeší nový produkt od Samurai shot – Maté green, který je v plechovém balení o objemu 250 ml a je určen k přímé konzumaci. (www.samuraishot.cz, 2019)

MÍSTO

Dostupnost produktu je slabší, než je tomu u větších značek. Dle stránek výrobce je Samurai shot dostupný na E-shopu, v Makru a v prodejnách sítě Oxalis.

CENA

Cena plechového balení 250 ml je dle stránek výrobce 39 Kč. Litr tedy vychází na 156 Kč. Skleněná láhev silnějšího extraktu 0,5 l vychází na 378 Kč. Doporučené dávkování u tohoto balení je 0,05 l/dávka. Jedna dávka, která je výrobcem přirovnávána k 1 balení energetického nápoje, vyjde tedy na 38 Kč, tedy téměř stejně, jako je tomu u plechového balení.

PROPAGACE

Hlavními propagačními kanály společnosti jsou sociální sítě. Cílová skupina produktu není zcela specifikována, ale dle průzkumu sociálních sítí výrobce a jeho distribučních kanálů se jedná primárně o zaměření na zákazníky z oblasti čajů a alternativního životního stylu. Zákazníci si také dle referencí chválí kvalitní účinek nápoje. Lze tedy usoudit, že zákazníkem může být kdokoliv, kdo potřebuje dodání energie.

b) *KITL*



OBRÁZEK 3-10 - OFICIÁLNÍ LOGO KITL
ZDROJ: (KITL.CZ, 2019)

Kitl s.r.o. je česká společnost, která byla založena v roce 1992 a vlastní stejnojmennou značku Kitl, která má ve svém portfoliu sortiment sirupů, jejichž hlavními složkami jsou byliny. Sortiment obsahuje sirupy různého typu. Konkurenčními produkty však je řada produktů Kitl Životabudič.

PRODUKT

Řada produktů Kitl Životabudič obsahuje 2 produkty – základní verzi se stejnojmenným názvem a verzi Životabudič pro muže. Dle stránek výrobce se jedná o sirup na povzbuzení s obsahem hroznové šťávy a pěti bylin. Doporučovaná jedna dávka je 40 ml. Nevýhodou však může být způsob dávkování a také obsah konzervantů.

MÍSTO

Společnost Kitl s.r.o. se zaměřuje na síť maloobchodních prodejen, restaurací a lékáren. Pokrytí distribuční sítě je v České republice, pravděpodobně díky dlouhé historii, velmi kvalitní.

CENA

Skleněná láhev o objemu 500 ml tohoto produktu vyjde na 179 Kč. Jedna dávka tedy stojí přibližně 14 Kč včetně DPH.

PROPAGACE

Kitl má aktivní sociální síť. Podle stránek se zaměřuje se na starší generaci, pro kterou je svým složením a účinem velmi vhodná jako přírodní lék na dodání vitality. Mimo to Kitl podporuje sportovce a výrazně se zaměřuje na stánkový prodej, ochutnávkové akce a veletrhy.

3.3.3 MARKETINGOVÝ MIX 4P ZNAČKY EREBOS DRINK



OBRÁZEK 3-11 - OFICIÁLNÍ LOGO EREBOS
ZDROJ: (WWW.EREBOSDRINK.CZ, 2019)

PRODUKT

Řada produktů Erebos má 3 základní chuťové variace. Originální verze je slazená medem a třtinovým cukrem. Obsah jedné skleněné láhve je 330 ml, což je i 1 doporučená dávka. Produkt je vyráběný louhováním bylin, což je výhoda oproti všem energetickým nápojům určených k přímé konzumaci, s výjimkou zmíněného produktu Samurai Shot v plechovém balení. Nevýhodou může být méně praktické a těžké skleněné balení, které je však vhodné z ekologického hlediska. Nápoj obsahuje oproti konkurenci méně sacharidů až o 40 %.

- Přírodní energetický nápoj
- Menší obsah sacharidů
- Dlouhodobý účinek
- Pozitivní vliv na psychiku
- UVP jádro - "je to přírodní energetický nápoj"

MÍSTO

Prodejní síť Erebosu není rozsáhlá. Hlavními prodejními kanály jsou maloobchodní prodejny – primárně zdravé výživy, fitness centra, e-shop výrobce a různé e-shopy s fitness produkty a zdravou stravou. Erebos se dá koupit také v Bille v MS kraji a na vybraných čerpacích stanicích po české republice – primárně stanice Shell. Celková dostupnost produktu je však velmi slabá v porovnání s velkými hráči na trhu energetických nápojů.

CENA

Dle srovnávače heureka.cz se pohybuje cena za jedno balení 330 ml v rozmezí 49–60 Kč včetně DPH. Za 1 litr nápoje je tedy cena od 147 do 180 Kč.

PROPAGACE

Značka je primárně propagována skrz sociální síť Facebook a Instagram, kde probíhá organická i placená (PPC) reklama. Dále se společnosti soustředí na podporu sportovců, osoby s větším dosahem na sociálních sítích, také navštěvuje různé akce a veletrhy.

3.3.4 TRENDY ODVĚTVY ENERGETICKÝCH NÁPOJŮ

RŮST TRHU ENERGETICKÝCH NÁPOJŮ

Jak již bylo zmíněno základním popisem trhu energetických nápojů v ČR, trh energetických nápojů má dlouhodobě rostoucí trend. Velmi pravděpodobnou příčinou tohoto trendu je neustále rostoucí životní tempo populace a rostoucí tlak na výkon. Primárně produktivní populace tak hledá způsoby, kterým si zachovat výkon, koncentraci a dobrý psychický stav.

PŘÍRODNÍ SLOŽENÍ A DŮRAZ NA KVALITU

Stále více rostou požadavky spotřebitelů na kvalitu a bezpečnost potravin. Výrobce to nutí k větší otevřenosti ohledně složení výrobků i procesu výroby. Spotřebitelé kladou důraz na složení bez éček, z přírodních zdrojů, i na férový obchod – potraviny vyrobené eticky. (ipsos.com, 2019)

REGULACE OBSAHU CUKRU

Daň na sladké nápoje je postupně zaváděna v různých státech po celém světě. Například ve Velké Británii byla daň zavedena na jaře roku 2018. Tato daň zahrnuje slazené nápoje s obsahem cukru větším než 5 g/100 ml, zde tvoří daň 18 pencí (cca 5 Kč) za litr nápoje. Na velmi slazené nápoje, které mají obsah cukru větší než 8 g/100 ml (dle porovnání

energetických nápojů níže můžeme vidět, že tato kategorie zahrnuje všechny klasické energetické nápoje), je zavedena daň 24 pencí (cca 7 Kč) na litr nápoje (Vrkoč, 2018).

ENVIRONMENTÁLNÍ TRENDY

I když se objevují směry, které použití obalů zcela odmítají – například formou bezobalových obchodů, použití obalů je do určité míry nutností. V jistých segmentech dokonce obaly přibývají, mění se však pohled spotřebitele na materiál obalu. Dnešní spotřebitel neočekává ekologický obal pouze o bio, nebo přírodních produktů, dívá se na ekologický dopad obalů u všech druhů produktu. Mezi pozitivně vnímané obaly patří obaly z papíru a lepenky, naopak je vnímáno plastové balení. Například i světový nápojový gigant, společnost Coca-Cola, oznámila, že do roku 2030 bude 100 % produkováných láhví recyklovat. Řešení pro recyklaci plastových láhví již zavedlo i například Německo, kde jsou všechny plastové láhve zálohované (www.retailnews.cz, 2018).

3.3.5 POROVNÁNÍ JEDNOTLIVÝCH KONKURENČNÍCH ZNAČEK

V této kapitole se budeme věnovat tabulkovému porovnání nejbližších konkurenčních produktů (viz tabulka 3-5), které jsme si rozebírali v kapitole výše.

TABULKA 3-3 - POROVNÁNÍ KONKURENČNÍCH PRODUKTŮ

Porovnání produktů	Cena jednoho litru (v Kč)	Obsah sacharidů na 100 ml	kofein v jedné dávce	Konzervanty	Sladidla	Ovocná variace	Materiál balení	Louhování bylin
Red Bull	88-164	11 g	75 mg	ne	Ne	Ano	Plechové	Ne
Monster	50 -84	12 g	160 mg	ano	Ano	Ano	Plechové	ne
Big Shock!	46-58	12,7 g	160 mg	ne	ne	Ano	Plechové	ne
Samurai Shot	156	10 g	80 g	ano	ne	ne	Plechové	ano
Kitl	358 (14 Kč jedna dávka)	30 g/ 40 ml 1 dávka)	110 mg	ano	ne	ne	Skleněné	ano
EREBOS	147-180	7,3 g	106 mg	ne	ne	ne	Skleněné	ano

ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Porovnávat budeme produkty z hlediska obalů a složení, dále z hlediska distribučního pokrytí a také z hlediska propagační aktivity na sociálních sítích. Cílem této kapitoly je nalezení konkurenčních výhod a nevýhod, které má produkt Erebos.

TABULKA 3-4 - POROVNÁNÍ KONKURENČNÍ DISTRIBUČNÍ STRATEGIE

Porovnání distribuce	Fitness centra	Obchodní řetězce	Čerpaní stanice	Maloobchodní prodejny	Vlastní e-shop (v ČR)	Partnerské e-shopy
Red Bull	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano
Monster	Ne	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano
Big Shock!	Ne	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano
Samurai Shot	Ne	ne	Ne	Ano	Ano	Ano
Kitl	Ne	ne	Ne	Ano	Ano	Ano
EREBOS	Ano	ne	Ano	Ano	Ano	Ano

ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

V kapitole 4.1., jejíž součástí jsou SWOT faktory společnosti, budeme tyto výhody a nevýhody produktu zhodnocovat z hlediska SWOT (Zdroj tabulek: vlastní zpracování).

TABULKA 3-5 - POROVNÁNÍ MARKETINGOVÝCH AKTIVIT NA SOCIÁLNÍCH SÍTÍCH

Porovnání marketingových aktivit	Četnost příspěvků na Facebook	Četnost příspěvků na Instagram
Red Bull	5–10 / den	3-5/den
Monster	1-2/den	1/den
Big Shock!	10–15/měsíc	8-15/měsíc
Samurai Shot	1/den	7-12/měsíc
Kitl	1/den	1/den
EREBOS	2-4/měsíc	3-5/měsíc

ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Analýza trhu a konkurence našla příležitosti, silné stránky i slabé stránky produktu EREBOS. Tato analýza, včetně porovnání jednotlivých konkurenčních produktů, bude využita pro sestavení SWOT faktorů společnosti v části 4.1. – Doporučení pro firmu.

3.4 ANALÝZA SOUČASNÉHO ZÁKAZNÍKA

3.4.1 ZHODNOCENÍ INDIVIDUÁLNÍCH ZÁKAZNÍKŮ

DATA Z GOOGLE ANALYTICS

Analýza vychází z dat e-shopu v období od 1.1. 2019 do 20.4. 2019. Celkový počet návštěvníků byl v tomto období 15 219, z toho bylo 86 % česky mluvících uživatelů a 95 % návštěvníků z ČR. Z hlediska demografických údajů je návštěvnost mužů a žen téměř vyrovnaná, převažují však muži o 7 %. 64 % návštěvníků přišlo na web ze sociálních sítí a 20 % z organických zdrojů.

Věkové rozložení návštěvnosti:

- 23,2 % návštěvníků ve věku 18-24 let,
- 43,5 % návštěvníků ve věku 25-34 let,
- 14,6 % návštěvníků ve věku 35-44 let.

Návštěvnost webu erebosdrink.cz odpovídá aktuální marketingové strategii, která probíhá primárně na sociálních sítích a je zaměřena na jedince ve věku 18-34 let.

RECENZE ZÁKAZNÍKŮ NA PRODUKT EREBOS

Zdroj hodnocení jsou facebookové stránky výrobce a portál heureka.cz. Celkově hodnotilo 104 zákazníků. Nejčastější pozitivní stránkou produktů je chuť a kvalitní účinek. Nevýhodou produktu je jeho vyšší cena.

- výborná chuť,
- opravdu funguje,
- vyšší cena.

RECENZE ZÁKAZNÍKŮ NA E-SHOP EREBOSDRINK.CZ NA PORTÁLU HEUREKA.CZ

Celkově hodnotilo 49 zákazníků. Nejčastějším zmíněným plusem e-shopu je rychlost doručení (9x) a komunikaci obchodu (3x). 97 % zákazníků obchod doporučuje a celková spokojenost s obchodem je 4,8 bodů z 5.

Tyto hodnocení zákazníků budou využity v rámci SWOT faktorů společnosti v části 4.1. - „Doporučení pro firmu“.

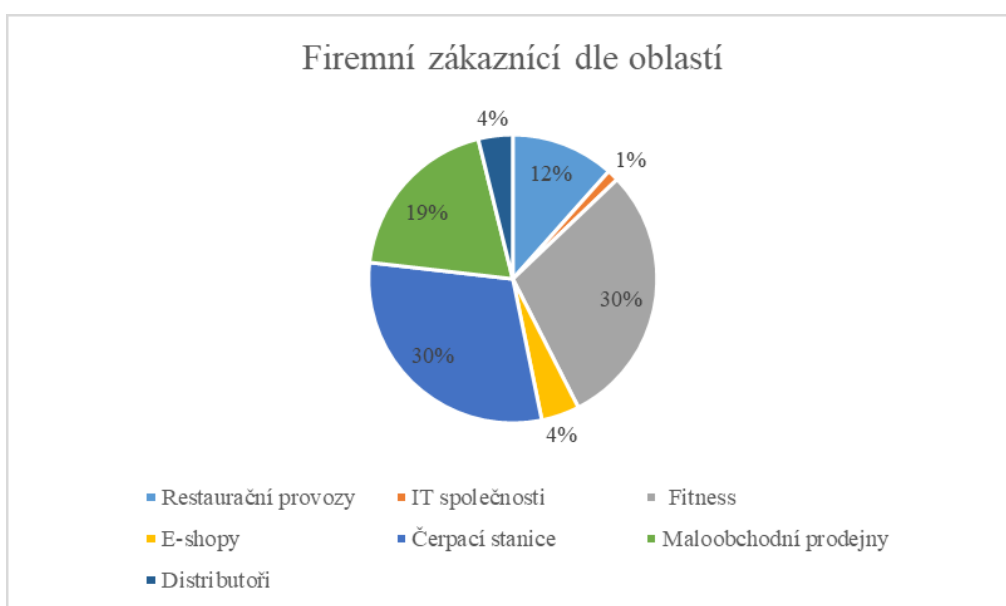
3.4.2 ANALÝZA STÁVAJÍCÍCH FIREMNÍCH ZÁKAZNÍKŮ

Mezi firemními zákazníky nalezneme 6 základních skupin zákazníků. Najdeme zde restaurační provozy, které zahrnují restaurace, kavárny i hotely. Dále zde nalezneme skupinu Fitness, zahrnující posilovny, sportovní centra a golfové resorty. Další skupinou jsou partnerské e-shopy, čerpací stanice, IT společnosti, maloobchodní prodejny zahrnující primárně zdravé výživy a menší prodejny. Poslední skupinou firemních zákazníků jsou distributoři, kteří s tímto zbožím obchodují. Základní skupiny firemních zákazníků:

- Restaurální provozy;
- IT společnosti;

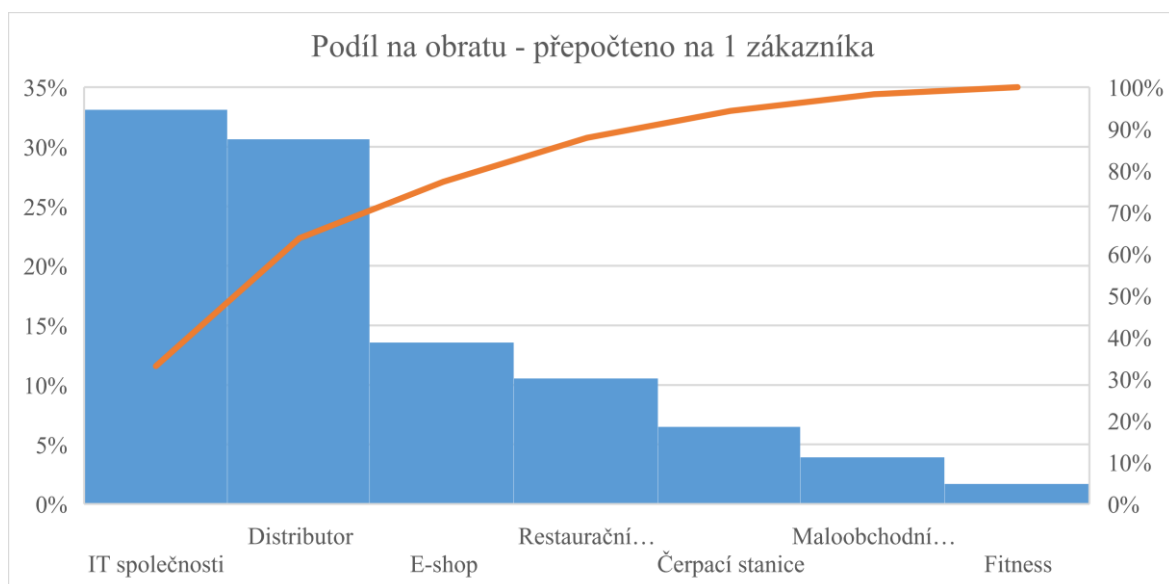
- Fitness;
- E-shopy;
- Čerpací stanice;
- Maloobchodní prodejny;
- Distributoři.

Data byly z důvodu zachování interních firemních informací přepočtena na podíl na celku v %. Z grafu na obrázku 3-12 můžeme snadno odvodit dosavadní hlavní zaměření distribuční strategie – Na prvním místě jsou Fitness centra s podílem 30 % a čerpací stanice s podílem 30 %, druhým místem jsou maloobchodní prodejny s podílem 19 %.



OBRÁZEK 3-12 - PODÍL JEDNOTLIVÝCH SKUPIN FIREMNÍCH ZÁKAZNÍKŮ
ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Nyní si podle Parretova pravidla, kdy 20 % zákazníků tvoří 80 % obrátu zhodnotíme obrátový přínos jednotlivých skupin firemních zákazníků. Jelikož je podíl jednotlivých zákazníků v jednotlivých oblastech značně rozlišný, použijeme přepočtení obrátu jednotlivé skupiny vydělením počtu zákazníků v dané skupině. Tyto výstupní data mohou být pro formulaci nové distribuční strategie velmi klíčové.



OBRÁZEK 3-13 GRAF VLIVU FIREMNÍCH ZÁKAZNÍKŮ NA OBRAT SPOLEČNOSTI
ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Procenta znázorňují, jak jednotlivý firemní zákazník z dané oblasti ovlivňuje celkovou výši obratu. Data z tohoto grafu si výrazně odporují s distribučním zaměřením na fitness centra a maloobchodní prodejny. Z grafu můžeme vyčíst, že na obrat podniku mají jasně největší vliv IT společnosti, distribuční partneři a partnerské E-shopy. Čerpací stanice jsou jedním z hlavních prodejních kanálů běžných energetických nápojů. Výhodnost firemních zákazníků z této oblasti může být výrazně ovlivněna novým zalistováním na tyto čerpací stanice, tedy tento výstup nebudeme brát jako relevantní. Tyto data budou využita v podnikatelském plánu v rámci distribuční strategie.

3.4.3 ANALÝZA PŘÍLEŽITOSTÍ MODRÉHO OCEÁNU

VĚKOVÁ SKUPINA ZÁKAZNÍKŮ

V předchozí části práce, kde jsme hodnotili počet příchozích zákazníků na stránku e-shopu erebosdrink.cz vypovídaly data o větší návštěvnosti věkové populace 25-35:

- 43,5 % návštěvníků ve věku 25-34 let
- 23,2 % návštěvníků ve věku 18-24 let
- 14,6 % návštěvníků ve věku 35-44 let

Tyto data však jsou pro příležitosti relevantní až tehdy, zhodnotíme proti nim i objem realizovaných obchodů těmito věkovými skupinami. Dle dat z Google analytics za stejné

časové období 1.1.2019 – 20.4.2019. V tabulce 3-6 můžeme vidět tržby jednotlivých věkových skupin:

TABULKA 3-6 - TRŽBY E-SHOPU EREBOSDRINK.CZ DLE VĚKOVÝCH SKUPIN

VĚK	TRŽBY	NÁVŠTĚVNOST (v %)	TRŽBY/NÁVŠTĚVNOST
25-34	4962	43.5	114
18-24	1691	23.2	73
35-44	1355	14.6	93
45-54	536	8.31	64

ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Z přepočtu můžeme vidět, že nejvyšší efektivnosti v poměru výše tržeb a celková návštěvnost nalezneme u cílové skupiny 25-44 let.

Produkt Erebos svým přírodním složením otevírá novou cílovou skupinu, na kterou klasické energetické nápoje cílí okrajově. Mezi tuto cílovou skupinu můžeme zařadit primárně zákazníky ve věku 35-44 let, kterou klasické energetické nápoje kvůli svému chemickému složení neoslovují dostatečně. Jsou to totiž jedinci, kteří se již více zajímají o kvalitu potravin, jejich vliv na lidský organismus z dlouhodobého hlediska a zároveň již mají větší finanční zajištění. Tato příležitost bude zakomponována v rámci SWOT faktorů společnosti.

3.4.4 SHRUTÍ ANALÝZY ZÁKAZNÍKŮ A SOUČASNÉHO STAVU PODNIKU

V analýze současného stavu podniku byla použita metoda pro analýzu podnikatelského prostředí podniku PEST, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, analýza nejbližší konkurence podle marketingového mixu 4P. Dále byly zpracovány data zpětné vazby od aktuálních zákazníků, proběhla analýza cílového zákazníka, zhodnocení aktuální pozice společnosti z hlediska živostnosti, zhodnocení organizační struktury a vytvořen přehled o aktuálních příležitostech z Evropských programů pro podporu malých a středních podniků. V další části „doporučení pro firmu a podnikatelský plán“ budou data z analýzy použity pro identifikaci jednotlivých faktorů SWOT společnosti, která bude základním východiskem pro tvorbu podnikatelského plánu.

4 DOPORUČENÍ PRO FIRMU A PODNIKATELSKÝ PLÁN

Doporučení pro firmu na základě analýzy současného stavu je východiskem pro zpracování podnikatelského plánu.

4.1 DOPORUČENÍ PRO FIRMU

Dle průzkumu produktového portfolia konkurenčních společností nalézáme příležitosti v rozšíření produktového portfolia společnosti White s.r.o. o produkt s ovocnou příchutí a produkt balený v plechových láhvích. Aktuální produkt Erebos je zákazníky velmi dobře vnímán z hlediska kvality, jeho balení, i příběhu o vývoji produktu. Jako jediný nedostatek zákazníci vnímají vyšší cenu. Společnost je však málo zisková i přes vysokou cenu produktu, měla by tak hledat cesty ke snížení výrobních nákladů. Příležitostí také může být Bio certifikace produktu kvůli rostoucímu trendu zdravého životního stylu.

Z analýzy organizační struktury vyplývá, že je v momentálním stavu nedostatečná ze dvou hledisek – nedostatečné zkušenosti managementu a málo rozvrstvená organizační struktura, způsobena nedostatkem lidských zdrojů. Doporučením je zvýšení počtu pracovníků společnosti, v ideálním případě by mělo dojít k rozšíření o starší, zkušenější pracovníky. Doporučením je nalezení kompetentních pracovníků na místo výkonného ředitele a na místo obchodního ředitele.

Z hlediska provozního zázemí zde nalézáme vysoké riziko v závislosti na jednom dodavateli – dodavateli výrobních kapacit. Doporučením je snížení této závislosti pomocí dalšího dodavatele výrobních kapacit, nebo pořízením vlastních výrobních technologií. Vzhledem ke snaze společnosti o uchování unikátní know-how doporučujeme přiklonit se k investici do technologií. Příležitostí zde je možnost dotací na pořízení technologií.

Marketingová aktivita je v porovnání s konkurencí na sociálních sítích výrazně menší. Doporučením je zvýšení propagační aktivity na sociálních sítích na úroveň konkurence. Příležitost je v možnosti využití dotací pro podporu exportu – dotované návštěvy zahraničních veletrh, výstav a zaměřit se tak na příležitost rozšíření distribuce do EU. Další příležitostí je možnost oslovení starší věkové populace. Marketingová aktivita by měla být vysoce intenzivní, aby nedošlo k napodobení produktu silnější konkurencí.

Distribuční síť je v porovnání se silnými hráči na trhu velmi malá. Příležitostí je velká možnost růstu a rozšiřování distribuce v rámci ČR, i zahraničí. Doporučená distribuční strategie

je zaměření na IT společnosti, distribuční společnosti a čerpací stanice. Je možné využít zahraničních cest skrz dotované veletrhy pro rozšíření na cenově méně citlivý trh – nejbližší západ, a zde najít distribuční partnery.

TABULKA 4-1 - SHRNUTÍ FAKTORŮ SWOT SPOLEČNOSTI WHITE S.R.O.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
1. PŘÍRODNÍ ENERGETICKÝ NÁPOJ	1. CHYBĚJÍCÍ PLÁNY A ORGANIZACE PRO JEJICH PROVÁDĚNÍ
2. PŘÍBĚH FIRMY A PRODUKTU	2. NEDOSTATEČNÁ ÚROVEŇ DISTRIBUCE
3. DOSTUPNOST FINANCÍ NA NEJBLIŽŠÍ ROZVOJ	3. ZÁVISLOST NA EXTERNÍ VÝROBĚ
4. VYSOKÁ KVALITA PRODUKTU	4. MENŠÍ KOMPETENCE MANAGEMENTU
5. DLOUHODOBÝ ÚČINEK	5. VYŠŠÍ PRODEJNÍ CENA
6. EKOLOGICKÉ BALENÍ	6. MALÁ AKTIVITA NA SOCIÁLNÍCH SÍTÍCH
7. MENŠÍ OBSAH CUKRU	7. NÍZKÁ ZISKOVOST SPOLEČNOSTI
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
1. TREND EKOLOGIE A ZDRAVÉHO ŽIVOTNÍHO STYLU (BIO)	1. UKONČENÍ SPOLUPRÁCE S KLÍČOVÝMI DODAVATELI
2. OSLOVENÍ STARŠÍ VĚKOVÉ POPULACE	2. RYCHLÝ VZNIK KONKURENCE OD ZAVEDENÉ ZNAČKY
3. ZVÝŠENÍ PODÍLU NA TRHU A ROZŠÍŘENÍ NA DALŠÍ TRHY	3. ROSTOUCÍ NÁKLADY NA INOVACE TECHNOLOGIÍ
4. ROZŠÍŘENÍ O PLECHOVÉ BALENÍ	4. POKLES POPTÁVKY Z DŮVODU EKONOMICKÉHO ZPOMALENÍ
5. NEUSTÁLE ROSTOUCÍ TRH	5. ZAVEDENÍ DANĚ NA SLAZENÉ NÁPOJE
6. ROZŠÍŘENÍ PRODUKTOVÉ ŘADY O OVOCNOU CHUŤ	
7. VYUŽITÍ DOTACÍ NA POŘÍZENÍ TECHNOLOGIÍ A EXPANZI NA ZAHRANIČNÍ TRHY (VIZ PŘÍLOHA 3)	

ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

4.2 PODNIKATELSKÝ PLÁN

4.2.1 LEAN CANVAS

Lean Canvas je k této práci přiložen jako: „Příloha č.1 – Lean Canvas“.

4.2.2 EXEKUTIVNÍ SOUHRN

Jméno společnosti je White s.r.o., společnost s ručením omezeným. Společnost se zabývá výrobou a distribucí nealkoholických nápojů.

Silné stránkou společnosti je inovativní produkt v segmentu energetických nápojů. Společnost tento produkt na trh již uvedla a má za sebou úspěšně dokončené dvě kvartální období růstu. Za uvedením produktu stojí kvalitní příběh vývoje, který zaujímá svou výjimečností.

Slabé stránky společnosti jsou momentálně nedostatečné plánování a organizační struktura, závislost na externích dodavatelích a nedostatečná úroveň distribuce. Tento podnikatelský plán řeší cestu k eliminaci těchto slabých stránek.

Posláním podniku je pomoci produktivním jedincům na cestě za svými cíli. Zájmem společnosti je dodávat energii pro každodenní výkony v pracovním i osobním životě. Na prvním místě pro společnost je její zákazník a jeho spokojenost. Produkty společnosti musí být pro jedince prospěšné z dlouhodobého hlediska a musí dbát na životní prostředí.

Primárním cílem společnosti je prosazení své značky Erebos na celosvětovém trhu. Prvními krůčky je stát se významným hráčem na trhu energetických nápojů v České republice a získat do 3 let 10 % podílu tohoto trhu a mít tedy roční obrat pohybující se nad hranicí 150 mil. Kč ročně.

Společnost těchto cílů plánuje dosáhnout díky inovativnímu produktu, kvalitní a velmi efektivní organizační struktuře a kvalitní distribuční síti a propagační aktivitě.

Vizí společnosti je stát se hybnou silou trhu nealkoholických nápojů. Společnost chce na trh dodávat další inovativní produkty.

4.2.3 POPIS PODNIKU

WHITE S.R.O.

Společnost White s.r.o. byla založena 10. listopadu 2015 dvěma zakladateli – Martin Doležal a Matěj Murín. Společnost má své sídlo ve Frýdku-Místku a externí sklad na adrese v Lískovci.

Účelem společnosti bylo již od jejího založení vyvinutí čistě přírodního energetického nápoje. Tento vývoj a testovací prodej probíhal až do srpna 2018, kdy se společnosti podařilo doladit svůj finální produkt s názvem EREBOS, který nazývá energetickým nápojem nové generace. Tento vstup byl podpořen vstupem nového společníka, finančního investora, společnosti WCA Holding a.s. Majitelé společnosti jsou 3 – WCA Holding a.s. s 30 % podílem a oba zakladatelé s rovnocenným podílem. Společnost je nyní ve fázi růstu.

Zahájení podnikání nepředcházelo vytvoření kompletního podnikatelského plánu a všechny vývoj probíhal doposud intuitivně. Tento podnikatelský plán je prvním komplexním dokumentem společnosti White s.r.o.. Společnost v roce 2018 dosáhla obratu 1,5 mil. Kč a předpokládá, že obrat v roce 2019 bude přibližně ve výši 5 mil. Kč. Průměrný počet zaměstnanců v roce 2018 byl 7, jedná se tedy o mikropodnik.

4.2.4 PRODUKT A SLUŽBY

EREBOS Drink je nealkoholický nápoj s vysokým obsahem kofeinu. Legislativním zařazením nespadá mezi energetické nápoje, avšak jeho cílem je dodání energie. Aktuálně je vyráběn ve třech stálých edicích, a 1 limitované.

PRODUKTOVÉ EDICE

- EREBOS Dry – Verze bez kalorií a cukru.
- EREBOS Original – Základní verze slazená třtinovým cukrem
- EREBOS Bitter – Verze s třtinovým cukrem, dochucená výluhem z chmele
- EREBOS Spicy – Limitovaná verze v zimní sezóně 2018/2019 se skořicí, anýzem a hřebíčkem.



OBRÁZEK 4-1 - PRODUKTOVÉ PORTFOLIO EREBOS
ZDROJ: WWW.EREBOSDRINK.CZ

Produkt si zakládá na přírodním složení a ekologickém balení. Je stáčen do skleněných láhvích o objemu 330 ml. Základem všech verzí je unikátní směs 19 bylin a koření navržená pro aktivaci organismu. Silnými stránkami produktu je jeho skleněný obal, výrobní proces

louhování vyvinuté směsi bylin a koření Erebos, přírodní chuť a kvalitní, dlouhotrvající účinek. Důležitou stránkou je dlouhodobější účinek oproti klasickým energetickým nápojům nebo kávě. Z dlouhodobého hlediska je pro lidské tělo vhodnějším doplňkem energie, než jsou energetické nápoje. Výrobce k dopravě k zákazníkům využívá logistické společnosti třetí strany.

4.2.5 PŘEHLED A ANALÝZA TRHU

Přehled o trhu a jeho analýzu jsme provedli v předchozích částech práce. **Trh energetických nápojů** je rostoucí s momentálním ročním obratem kolem 1,5 mld Kč, zaujímá tedy 9 % celého trhu a nealkoholickými nápoji. Tento z 80 % obsazený značkami velkých společností, které však mají svůj podíl díky produktům, obsahující specifické složení, aroma a chuť běžných energetických nápojů, které jsou velmi sladké a dle mnoha článků nacházejících se na internetu, jsou škodlivé. Průzkum trhu ukázal, že se na českém trhu momentálně nenachází řešení ve formě výrazně odlišeného, v ideálním případě přírodního energetického nápoje.

Trendy trhu jídla a nápojů jdou velmi rychlým směrem k ekologii, zdravé stravě. Nealkoholické nápoje se v nejbližší době musí připravit na nutnost využívání recyklovatelných obalů, budou muset snižovat obsah cukru a mít přírodní složení. Naproti těmto trendům jde nápoj EREBOS, který je balen ekologicky ve skleněných láhvích. Také má zcela odlišné složení díky know-how společnosti – aktivním komplexu 19 bylin a techniky louhování, kterou větší značky nepoužívají. A obsahuje až o 40 % méně cukrů, než je běžné u jeho nejbližší konkurence.

4.2.6 MARKETINGOVÁ STRATEGIE

ZÁKAZNÍK SPOLEČNOSTI

Zákazníci společnosti se potýkají s problémem, který souvisí s neustále se zvyšujícími nároky na energii pro aktuální výzvy a úkoly. Nabídka běžných energetických nápojů není zdraví prospěšná a tato nevhodnost pro zdraví, je podporována i negativními články v magazínech a na internetu. Existující přírodní alternativy pro zákazníka – například čaj a káva, jsou časově náročnější na přípravu.

Řešením pro zákazníky společnosti je dostupnost nového energetického nápoje, který má zcela zdravý obsah na přírodní bázi se silným účinkem. Společnost toto řešení nabízí

ve formě nového energetického nápoje, který nemá negativní vlivy na zdraví a je vhodný pro vysoce kvalitní dodání energie.

Neférová výhoda společnosti spočívá primárně v prvenství na trhu v podobě louhovaného energetického nápoje. Za společností leží dlouholetý unikátní příběh, díky čemuž drží společnost unikátní know-how receptu.

Cíloví zákazníci společnosti jsou skupiny lidí, kteří se opakovaně dostávají do situací, kdy potřebují akutně doplnit energii. Nejčastěji jsou to tedy intenzivně mentálně pracující, také řidiči. Cílovým zákazníkem je kvůli vyšší ceně produktu zákazník s vyšším příjmem. Zákazníkem společnosti jsou muži i ženy primárně ve věku 25-44 let.

PROPAGACE

Aktivní propagace je ve fázi růstu společnosti velmi důležitá. Z tohoto důvodu je propagaci vyčleněn ve finančním plánu výrazný rozpočet, který podporuje plánovaný obrátový vývoj.

Propagace bude probíhat formou promo akcí a ochutnávek v místech, kde se vyskytují zákazníci společnosti a kde si zároveň můžou produkt koupit. Dále se společnost bude účastnit veletrhů a akcí, kde se vyskytují zákazníci společnosti. Také bude využívat dotačních programů pro další expanzi a nalézání distribučních partnerů.

Další velmi důležitou částí propagace jsou point of sales předměty – proběhne návrh a nákup propagačních předmětů ve formě letáčků, plakátů, samolepek, stojánků i ledniček. Tyto předměty budou umísťovány do míst prodeje a budou tak pasivně podporovat výši prodeje v daných prodejních místech.

Hlavním propagačním směrem společnosti však zůstanou sociální sítě, kterým bude věnováno kolem 60 % rozpočtu na propagaci. Společnost bude mimo aktuální propagační směry využívat více organický dosah pomocí větší aktivity na sítích a bude se soustředit na osoby s velkým dosahem na sociálních sítích.

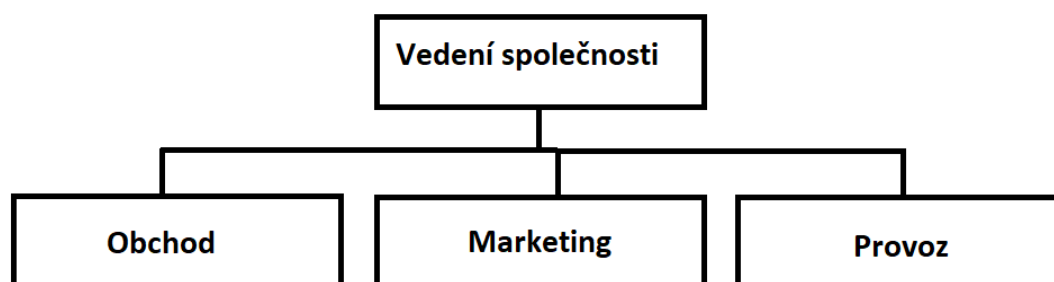
DISTRIBUCE

Hlavní distribuční kanály společnosti se budou soustředit na místa, kde se vyskytují zákazníci s akutní potřebou energie a také kde jsou již zavedená prodejní místa běžných energetických nápojů. Spolupráce v distribuci bude probíhat pomocí distribučních partnerů a taky pomocí přímého dodávání pomocí dopravců třetí strany. Hlavními prodejními místy

budou IT společnosti a business centra, čerpací stanice, fitness centra s vyšší cenovou úrovní a také e-shopový prodej.

4.2.7 MANAGEMENT A ORGANIZACE

Organizační struktura společnosti bude liniově strukturována s čtyřmi pracovníky v managementu společnosti.



OBRÁZEK 4-2 - ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI
ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

VEDENÍ SPOLEČNOSTI

Vedení společnosti má finální rozhodovací a řídicí roli. Jeho kompetencí je rozhodování o přijmutí projektů, kontrola plnění jejich cílů, termínů a jejich následné hodnocení. Vedení společnosti také jedná s důležitými obchodními partnery.

OBCHOD

Obchodní manažer má na starosti tvorbu a udržování distribuční sítě. Řídí obchodní zástupce a jedná s obchodními a distribučními partnery. Jeho odpovědností je společně s marketingem dodržovat plánovaný obrat společnosti.

MARKETING

Oddíl marketingu se stará o marketingovou komunikaci a propagační kampaně, je zodpovědný za kvalitní sběr dat o zákaznících společnosti a jejich spokojenosti. Na základě těchto dat by měl předávat návrhy vedení společnosti k inovacím a úpravám. Marketing zajišťuje grafický design produktů a udržování identity a kvality značky. Dále se zabývá zajišťováním veletrhů, výstav a ochutnávek, a spravuje propagaci.

PROVOZ

Úkolem provozního manažera je zajišťování provozního zázemí společnosti, které souvisí se správou financí, rozhodování o výběru investičních možností, analýzou finanční situace společnosti a jednotlivých probíhajících, i dokončených projektů. Zodpovědností provozu je také obchod v oblasti nákupu, správa daní a účetnictví, výrobního a logistického zázemí.

Provozní organizace společnosti bude zajišťována v prostorech v pronájmu, které budou sloužit jako kancelářské, výrobní a logistické zázemí. Dojde k nakoupení potřebného výrobního a logistického vybavení. U každého projektu probíhajícího ve společnosti bude rozhodováno, zda budou produkty interní i externí produkovány interně, nebo budou nakupovány od externích dodavatelů.

4.2.8 FINANČNÍ PLÁN

V předchozích částech jsme uvedli poslání společnosti, popis produktů, propagační a distribuční cesty, organizační a provozní strukturu. Předposlední část podnikatelského plánu slouží ke zhodnocení finanční stránky podnikatelského plánu společnosti pomocí výkazu zisku a ztrát. Vzhledem k plánovanému rozšíření týmu managementu o 2 členy, tedy dvojnásobně, je v počáteční fázi plánováno ztrátové období. Společnost se podle plánu dostane do provozního zisku v 8. měsíci od zakomponování navrhovaných změn do provozu společnosti. Plánovaná kumulovaná ztráta do bodu zvratu činí přibližně 314 tisíc Kč (viz. Příloha 3). Tato ztráta bude financována z dlouhodobých pohledávek společnosti, které společnosti White s.r.o. poskytla společnost WCA holding a.s. V pátém měsíci od rozšíření managementu společnosti bude pořízeno výrobní zařízení se zahájením vlastní výroby v šestém měsíci. To bude mít vliv na snížení variabilních nákladů a zvýšení režijních (fixních) nákladů. Větší část z této investice bude financována také ze zdrojů poskytnutých společníky, a také částečně finanční půjčkou od společníka WCA holding a.s. Společnost bude na konci prvního roku od rozšíření managementu týmu vykazovat kumulovaný roční zisk přibližně 690 tisíc Kč před zdaněním (viz. Příloha 3). Výkaz zisků a ztrát nalezneme v příloze 3, tento výkaz je také graficky zpracovaný v grafu v příloze 4. V tabulce VZZ můžeme vyčíst, jak jsou rozvrstveny jednotlivé nákladové a příjmové položky v následujících 12 měsících.

4.2.9 ZÁVĚR A ZHODNOCENÍ RIZIK

ANALÝZA RIZIK

Podnikání, a provoz společnosti vždy bude doprovázen riziky, jejichž míru působení by měl podnikatel minimalizovat pomocí definování možných rizik, jejich pravidelným vyhodnocováním a případným zásahem dle jejich závažnosti. Klíčovým aspektem pro analýzu a řízení rizik je jejich správná identifikace. K identifikaci rizik nám pomohlo zhodnocení SWOT faktorů společnosti v části 4.1. – Doporučení pro firmu. Nalezli jsme 5 hrozeb hlavních společnosti (viz tabulka 4-4). Tyto hrozby následně musíme zhodnotit podle hodnocení, která se zakládá na dvou hlavních faktorech: určení míry dopadu rizika „D“ a pravděpodobnost jeho výskytu „P“ (viz. tabulka 4-2). Významnost rizika je definována výsledkem součinu těchto hodnot „V“ (viz. tabulka 4-3). Řízení rizik by se mělo zaměřovat primárně na rizika kritická, které mohou radikálně ovlivnit provoz společnosti. (ipodnikatel.cz, 2011)

TABULKA 4-2 -HODNOCENÍ RIZIK

HODNOTA	DOPAD	PRAVDĚPODOBNOST VÝSKYTU	MÍRA DOPADU /PRAVDĚPODOBNOSTI
1	TÉMĚŘ NEZNATELNÝ	TÉMĚŘ NEMOŽNÁ	VELMI MALÁ
2	DROBNÝ	VÝJIMEČNĚ MOŽNÁ	MALÁ
3	VÝZNAMNÝ	BĚŽNĚ MOŽNÁ	STŘEDNÍ
4	VELMI VÝZNAMNÝ	PRAVDĚPODOBNÁ	VYSOKÁ
5	NEPŘIJATELNÝ	HRANIČÍCÍ S JISTOTOU	VELMI VYSOKÁ

ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

TABULKA 4-3: VÝZNAMNOST RIZIKA

STUPEŇ VÝZNAMNOSTI	HODNOTA
BĚŽNÝ	1 – 4
ZÁVAŽNÝ	5 – 11
KRITICKÝ	12 – 25

ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

MAPA RIZIK

V tabulce 4-4 můžeme vidět pět hlavních hrozeb, které vychází ze SWOT faktorů společnosti. Tyto rizika si na základě výpočtů hodnocení rizik (viz. příloha 5) převedeme do mapy rizik, která zobrazuje jednotlivá rizika do podle kategorií významnosti rizika (viz. tabulka 4-5). Kritická rizika jsou označena červeně, závažná rizika žlutě a rizika běžná zeleně.

TABULKA 4-4 - RIZIKA VYCHÁZEJÍCÍ ZE SWOT FAKTORŮ

1. UKONČENÍ SPOLUPRÁCE S KLÍČOVÝMI DODAVATELI
2. RYCHLÝ VZNIK KONKURENCE OD ZAVEDENÉ ZNAČKY
3. ROSTOUCÍ NÁKLADY NA INOVACE TECHNOLOGIÍ
4. POKLES POPTÁVKY Z DŮVODU EKONOMICKÉHO ZPOMALENÍ
5. ZAVEDENÍ DANĚ NA SLAZENÉ NÁPOJE

ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

TABULKA 4-5 – MAPA RIZIK

<div> <div>PRAVDĚPODOBNOST</div> <div>DOPAD</div> </div>		TÉMĚŘ NEMOŽNÁ	VÝJIMEČNĚ MOŽNÁ	BĚŽNĚ MOŽNÁ	PRAVDĚPODOBNÁ	HRANIČÍCÍ S JISTOTOU
		1	2	3	4	5
NEPŘIJATELNÝ	5				1	
VELMI VÝZNAMNÝ	4			2		
VÝZNAMNÝ	3				3	
DROBNÝ	2		5	4		
TÉMĚŘ NEZNATELNÝ	1					

ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Největší podnikatelské riziko nalézáme ve vysoké závislosti na dodavatelích, kteří můžou náhle ukončit poskytování výrobních služeb a můžou tedy zastavit celý provoz společnosti. Opatřením proti tomuto riziku je zakoupení vlastních výrobních technologií. Druhé největší podnikatelské riziko společnosti shledáváme v silné tržní konkurenci, která může know-how společnosti s velkou rychlostí napodobit. Z tohoto důvodu je důležitý rychlý rozvoj společnosti, aby došlo k zapsání značky a složení nápoje Erebos, jako inovativního produktu, který byl trhu první. Třetím kritickým rizikem jsou rostoucí náklady na inovace technologií, které souvisí s růstem společnosti. Opatřením proti tomuto riziku je kvalitní finanční plánování, které pomůže předem zajistit potřebné zdroje od externích věřitelů nebo dotačních programů.

5 ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo vypracování podnikatelského plánu pro již existující malou společnost. Podnikatelský plán je nedílnou součástí každého podnikání. Tento podnikatelský plán měl za úkol pomoci podniku dostat se z počáteční fáze do stabilní fáze systematického růstu, zvýšit jeho organizaci a snížit rizika zániku.

Práce začíná teoretickou částí, kde jsou uvedeny a popsány všechny teoretické podklady, které se v dalších částech práce využívají. Nalezneme zde specifika malých a středních podniků, pojmy související s podnikáním, základy teorie organizační struktury, modrého oceánu, životního cyklu podniku a ekonomiky. Teoretická část nám objasnila Porterovu a PEST analýzu a v konečné části určila vhodnou strukturu podnikatelského plánu.

Druhá část práce, analýza současného stavu podniku, byl popsán aktuální stav společnosti, jeho popis a historie. Provedli jsme zde analýzu trhu, jeho trendů a konkurence. Do analýzy současného stavu podniku jsme zařadili i analýzu aktuálního zákazníka společnosti. Tato část byla velmi důležitá pro specifikaci cílového koncového zákazníka i vhodného distribučního zaměření.

Z dat situace na trhu a stavu společnosti bylo možné sestavit SWOT faktory společnosti, zhodnocující všechny stránky aktuálního stavu společnosti a podávající tak základ pro zhodnocení silných, slabých stránek, dalších příležitostí a hrozeb. Z této analýzy byly vybrány prioritní věci, které by společnost měla řešit. Návrhem pro společnost bylo, aby ihned zlepšila svou organizační strukturu, zvýšila počet pracovníků managementu, snížila závislost na dodavatelích, zkvalitnila distribuci a zvýšila svou propagační aktivitu. Na základě těchto prioritních věcí byl poté sestaven podnikatelský plán, do kterého jsme tyto kroky zakomponovali.

Závěrem podnikatelského plánu je jasné rozhodnutí, že by společnost měla využít nového podnikatelského plánu a využít tak příležitostí k rychlému růstu a stabilizaci, který společnosti přinese zisk. Práce pro mne byla velkou inspirací, jelikož byla zpracovávána na vlastní podnik. Věřím, že se mi společně s celým týmem podaří tyto změny implementovat a že budou úspěšné, jak podnikatelský plán plánuje.

SEZNAM LITERATURY

KNIHY

1. ČERVENÝ, R., 2014. *Business plán: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck. 240s. ISBN: 978-80-7400-511-4
2. CLAPPERTON, G. & ABRAMS, R., 2005. *Business plan in a day..* Chichester, UK: Capstone Publishing Ltd.. 313s ISBN 978-1-841-12804-7
3. DVOŘÁČEK, J. a SLUNČÍK, P., 2012. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?*. 1. vydání editor Praha: C. H. Beck. 173s. ISBN: 978-80-7400-224-3
4. FULLEN, S., 2006. *How to write a great business plan for your small business in 60 Minutes or Less*. Florida: Atlantic Publishing Group, Inc.. 288s. ISBN: 978-0910627566
5. SVOODOVÁ, I., ANDERA, M., 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: Jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. 1. editor Praha: Grada Publishing a.s.. 232s. ISBN: 978-80-271-0407-9
6. JAKUBÍKOVÁ, D., 2008. *Strategický marketing. 1. vyd..* Praha: Grada Publishing. 269s. ISBN: 8024726908
7. KIM, W. Chan a MAUBORGNE, Renée, 2018. *Nová strategie modrého oceánu: pět kroků jak se posunout do modrého oceánu, vyhnout se konkurenci a zajistit si tak ziskový růst. Přeložil Petr SOMOGYI..* Praha: Management Press. 264s. ISBN: 978-80-7261-547-6
8. KROEGER O., 2006. *Typologie pro manažery*. Praha: Triton. 216s. ISBN: 80-7254-780-1
9. LOJDA, J., 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing a.s.. 182s. ISBN: 978-80-247-3902-1
10. HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., 2006. *Strategické řízení teorie pro praxi*. 2. vydání editor Praha: C. H. Beck. 206s. ISBN: 80-7179-453-8
11. KARLÍČEK, M., a kol., 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing a.s.. 256s. ISBN: 978-80-247-4208-3
12. SEDLÁČKOVÁ, H. a BUCHTA, K., 2006. *Strategická analýza. 2. vyd..* Praha: C. H. BECK. 121s. ISBN: 8071793671
13. SYNEK, M. A KISLINGEROVÁ, E., 2015. *Podniková ekonomika. 6. přeprac. a dopl. vyd..* Praha: C.H. Beck. 526s. ISBN: 9788074002748
14. VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol., 2008. *Podnikání malé a střední firmy. 2., aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing. 311s. ISBN: 8024724096

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

15. ManagementMania.com, 2017. *Cíle*. [Online] Dostupné na: <https://managementmania.com/cs/cile> [Přístup získán 10 2 2019].
16. ManagementMania.com ,2018. *Management mania*. [Online] Dostupné na: <https://managementmania.com/cs/smart> [Přístup získán 2 10 2019].

17. www.bigshock.cz/, 2019. *https://www.bigshock.cz/*. [Online]
Dostupné na: <https://www.bigshock.cz/>
[Přístup získán 20 4 2019].
18. Britannica.com, 2017. *Britannica.com*. [Online]
Dostupné na: <https://www.britannica.com/topic/energy-drink>
[Přístup získán 13 4 2019].
19. ČSÚ, 2018. *czso.cz/*. [Online]
Dostupné na: <https://www.czso.cz/staticke/animgraf/cz/>
[Přístup získán 4 14 2019].
20. dotacni.info, 2013. *dotacni.info*. [Online]
Dostupné na: <http://www.dotacni.info/operacni-program-podnikani-a-inovace-pro-konkurenceschopnost-2014-2020/>
[Přístup získán 24 4 2019].
21. [www.erebosdrink.cz](https://erebosdrink.cz/), 2019. *erebosdrink.cz*. [Online]
Dostupné na: <https://erebosdrink.cz/>
[Přístup získán 1 5 2019].
22. www.euroekonom.sk, 2011. *euroekonom.sk*. [Online]
Dostupné na: <https://www.euroekonom.sk/manazment/strategicka-diagnostika/swot-analyza/>
[Přístup získán 08 2 2019].
23. [www.goandfun.cz](https://goandfun.cz/cs/), 2019. *https://goandfun.cz/cs/*. [Online]
Dostupné na: <https://goandfun.cz/cs/>
[Přístup získán 20 4 2019].
24. www.investopedia.com, 2018. *PEST Analysis*. [Online]
Dostupné na: <https://www.investopedia.com/terms/p/pest-analysis.asp>
[Přístup získán 08 02 2019].
25. www.ipsos.com, 2019. *ipsos.com*. [Online]
Dostupné na: <https://www.ipsos.com/cs-cz/klicove-trendy-na-trhu-potravin-napoju>
[Přístup získán 22 4 2019].
26. www.kitl.cz, 2019. *kitl.cz*. [Online]
Dostupné na: <https://www.kitl.cz/>
[Přístup získán 20 4 2019].
27. www.kurzy.cz, 2019. *kurzy.cz*. [Online]
Dostupné na: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?G=3&A=2&page=2>
[Přístup získán 14 4 2019].
28. ManagementMania.com [online], 2017. *Mise, poslání (Mission)*. [Online]
Dostupné na: <https://managementmania.com/cs/poslani>
[Přístup získán 10 2 2019].
29. ManagementMania.com [online], 2017. *Mise, poslání (Mission)*. [Online]
Dostupné na: <https://managementmania.com/cs/poslani>
[Přístup získán 10 2 2019].

30. ManagementMania.com [online], 2018. *Management mania*. [Online]
Dostupné na: <https://managementmania.com/cs/smart>
[Přístup získán 2 10 2019].
31. www.or.justice.cz, 2019. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [Online]
Dostupné na: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=914266&typ=PLATNY>
[Přístup získán 14 3 2019].
32. www.monsterenergy.com, 2019. <https://www.monsterenergy.com>. [Online]
Dostupné na: <https://www.monsterenergy.com>
[Přístup získán 20 4 2019].
33. www.nielsen.com, 2017. *Nielsen.com*. [Online]
Dostupné na: <https://www.nielsen.com/cz/cs/insights/news/2017/drink-an-average-of-zero-point-four-litre-of-soft-drinks-a-day.html>
[Přístup získán 13 4 2019].
34. www.redbull.com, 2019. *redbull.com*. [Online]
Dostupné na: <https://energydrink-cz.redbull.com/historie>
[Přístup získán 13 4 2019].
35. www.retailnews.cz, 2018. *retailnews.cz*. [Online]
Dostupné na: <https://retailnews.cz/2018/08/17/balime-ekologicky/>
[Přístup získán 22 4 2019].
36. www.samuraishot.cz, 2019. <https://www.samuraishot.cz/>. [Online]
Dostupné na: <https://www.samuraishot.cz/>
[Přístup získán 20 4 2019].
37. Sb., Nový občanský zákoník č. 89/2012, 2012. *zakony.kurzy.cz*. [Online]
Dostupné na: <https://zakony.kurzy.cz/89-2012-obcansky-zakonik/cast-1/>
38. Úřad průmyslového vlastnictví, 2017. *www.upv.cz*. [Online]
Dostupné na: <https://www.upv.cz/cs/prumyslova-prava.html>
[Přístup získán 13 3 2019].
39. Vrkoč, J., 2018. *dreport.cz*. [Online]
Dostupné na: <https://www.dreport.cz/blog/dan-z-cukru-jako-nastroj-boje-s-obezitou/>
[Přístup získán 21 4 2019].
40. White s.r.o., 2015. *erebosdrink*. [Online]
Dostupné na: <https://erebosdrink.cz/pribeh/>
[Přístup získán 14 3 2019].
41. zboziaprodej.cz, 2018. *zboziaprodej.cz*. [Online]
Dostupné na: <https://www.zboziaprodej.cz/2018/06/19/zboziprodej-6-7-2018-dvojciferna-energie-na-nealko-trhu/>
[Přístup získán 4 5 2019].
42. Zikmund, M., 2011. *Businessvize*. [Online]
Dostupné na: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>
[Přístup získán 12 3 2019].

43. EU, K., 2003. *Doporučení Komise EU 2003/61/ES ze dne 6. května 2003 o definici malého a středního podnikání.*
44. <http://www.ipodnikatel.cz>, 2011. *ipodnikatel.cz*. [Online]
Dostupné na: <http://www.ipodnikatel.cz/Bezpecnost-a-ochrana-zdravi-pri-praci/prevence-rizik-vyhledavani-a-hodnoceni-rizik/Postup-hodnoceni-rizik-2.html>
[Přístup získán 4 5 2019].

SEZNAM ZKRATEK

- UVP – Z angl. - Unique Value Proposition – Nabídka unikátní hodnoty
- POS – Z angl. - Point Of Sale – Na místě prodeje
- PPC – Z angl. - Pay Per Click – Placeno za proklik
- FMCG – Z angl. – Fast Moving Consumer Goods – Rychle se pohybující spotřební zboží
- PR – z angl. – Public Relations – Vztahy s veřejností
- VZZ – Výkaz Zisků a Ztrát

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);

- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona; - bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10.5.2019



Martin Doležal

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha 1 - Lean Canvas
- Příloha 2 - Finanční plán (VZZ)
- Příloha 3 – Graf výkazu zisků a ztrát
- Příloha 4 - Aktuální programy podpory malých a středních podniků v ČR
- Příloha 5 – Seznam rizik s hodnocením a návrhy opatření